



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa, lima - 2017.**

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

**Doctor en Administración de la Educación**

**AUTOR**

Mg. Milovan Pablo Alvarado Herrada

**ASESOR:**

Dr. Noel Alcas Zapata

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y calidad educativa**

**PERÚ - 2018**

.....

Presidente

.....

Secretario

.....

Dr. Noel Alcas Zapata

Vocal

### **Dedicatoria**

A mis dos amores, mi hijo Pablo y mi esposa Rosa por el apoyo que en todo momento me brindaron.

A mis padres, hermanos hermanas y sobrinos a quienes quiero muchísimo.

El autor

### **Agradecimiento**

En especial a la Universidad César Vallejo que me abrió sus puertas para continuar capacitándome.

Al profesor Dr. Noel Alcas Zapata gracias a sus aportes pude culminar el presente trabajo.

A la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe por permitirme realizar la investigación.

Y todos los que me brindaron su apoyo directa e indirectamente en el desarrollo de presente trabajo.

El autor

## Declaración Jurada

Yo, Mg. Milovan Pablo Alvarado Herrada, estudiante del Programa Académico de Doctorado en administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 08529858, con la tesis titulada “Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa, lima, 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, mayo 20 de 2017.

Firma:.....

Mg. Milovan Pablo Alvarado Herrada

DNI: 08529858

## **Presentación**

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa, lima – 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Doctor en Administración de la Educación.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan a la solución de la problemática en Administración de la Educación especialmente en los aspectos relacionados con Gestión educativa institucional y Gestión de recursos humanos, en la Satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

El autor.

## Índice de contenido

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Pág.</b>
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3. Justificación	47
1.4. Problema	48
1.5. Hipótesis	51
1.6. Objetivos	52
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1. Variables	54
2.2. Operacionalización de variables	54
2.3. Metodología	57
2.4. Tipos de estudio	57
2.5. Diseño	57
2.6. Población, muestra y muestreo	59
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
2.8. Método de Análisis de datos	68
2.9. Aspectos éticos	69
<b>III. Resultados</b>	
3.1. Descripción de resultados	72

3.2. Contrastación de hipótesis	83
<b>IV: Discusión</b>	93
<b>V: Conclusiones</b>	100
<b>VI: Recomendaciones</b>	102
<b>VII: Referencias</b>	104
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Consentimiento de la institución	108
Anexo 2: Instrumento de evaluación	109
Anexo 3: Formato de validación	113
Anexo 4: Base de datos de la prueba piloto	130
Anexo 5: Base de datos de la muestra	134
Anexo 6: Validación de constructo	140



## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable gestión educativa institucional	55
Tabla 2: Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos	56
Tabla 3: Operacionalización de la variable satisfacción del usuario	56
Tabla 4: Distribución poblacional de docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.	60
Tabla 5: Distribución muestral de docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.	61
Tabla 6: Análisis de constructos	66
Tabla 7: Interpretación del coeficiente de confiabilidad	67
Tabla 8: Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento	67
Tabla 9: Distribución de frecuencia por género de los colaboradores de la Institución Educativa.	71
Tabla 10: Distribución de frecuencia por edad de los colaboradores de la Institución Educativa.	72
Tabla 11: Distribución de frecuencia por Especialidad de los colaboradores de la Institución Educativa	73
Tabla 12: Distribución de frecuencia por años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa.	74
Tabla 13: Distribución de frecuencia de la gestión educativa institucional educativa según colaboradores de la Institución Educativa	75
Tabla 14: Distribución de frecuencia de la gestión de recursos humanos según los colaboradores de la Institución Educativa.	76
Tabla 15: Distribución de frecuencia de la satisfacción del usuario según los colaboradores de la Institución Educativa	77
Tabla 16: Distribución de frecuencia de la gestión educativa institucional según años de experiencia de los colaboradores de la	78

	Institución Educativa	
Tabla 17:	Distribución de frecuencia de la gestión de recursos humanos según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa	79
Tabla 18:	Distribución de frecuencia de la satisfacción del usuario según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa	80
Tabla 19:	Prueba ómnibus sobre los coeficientes del modelo	82
Tabla 20:	Resumen del modelo	82
Tabla 21:	Variables en la ecuación	83
Tabla 22:	Prueba ómnibus sobre los coeficientes del modelo	83
Tabla 23:	Resumen del modelo	84
Tabla 24:	Variables en la ecuación	84
Tabla 25:	Prueba ómnibus sobre los coeficientes del modelo	85
Tabla 26:	Resumen del modelo	85
Tabla 27:	Variables en la ecuación	86

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Esquema de tipo de diseño.	58
Figura 2: Frecuencia por género de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.	71
Figura 3: Frecuencia por edad de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	72
Figura 4: Frecuencia por especialidad de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	73
Figura 5: Frecuencia por años de experiencia en el puesto que laboran los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	74
Figura 6: Frecuencia según rangos de la gestión educativa institucional educativa de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	75
Figura 7: Frecuencia según rangos de la gestión de recursos humanos de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	76
Figura 8: Frecuencia según rangos de la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	77
Figura 9: Frecuencia de la gestión educativa institucional según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	78
Figura 10 Frecuencia de la gestión de recursos humanos según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	80
Figura 11 Frecuencia de la satisfacción del usuario según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017	81

## Resumen

Gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en una institución educativa, lima - 2017. Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

La investigación fue de tipo básica con un nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y método hipotético deductivo. La muestra estuvo conformada por 110 docentes y 30 administrativos, haciendo un total de 140 trabajadores de la institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Fueron evaluados con un cuestionario sobre la gestión educativa institucional, gestión de recursos humanos y satisfacción del usuario.

Luego de realizar el análisis estadístico correspondiente, los resultados mostraron a un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influyen significativamente en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, esto según la adecuación y bondad de ajuste, en los cuales se observó que el modelo de regresión lineal múltiple fue adecuado para analizar la influencias de gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario; en el caso de la bondad de ajuste se observó que el 74,1% de variación de la satisfacción del usuario dependen de la gestión de recursos humanos y la gestión educativa institucional.

*Palabras Clave:* Gestión educativa institucional, gestión de recursos humanos y satisfacción del usuario.

## Abstract

Institutional management and human resources management in user satisfaction in an educational institution, Lima - 2017. Establish the influence that exists between institutional management and human resources management in user satisfaction (teachers), the Emblematic Educational Institution and Meritorious Our Lady of Guadalupe, 2017.

The research was of basic type with a descriptive level, of quantitative approach, of non-experimental design and hypothetical deductive method. The sample was made up of 110 teachers and 30 administrative staff, making a total of 140 workers of the institution Emblematic Education and Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. They were evaluated with a questionnaire on institutional management, human resources management and user satisfaction.

After performing the corresponding statistical analysis, the results showed a level of significance of 0.05 that institutional management and human resources management significantly influence user satisfaction in the Emblematic and Benemérita Educational Institution Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, according to the adequacy and goodness of fit, in which it was observed that the multiple linear regression model was adequate to analyze the influences of institutional management and human resources management in user satisfaction; in the case of goodness of fit, it was observed that the 74.1% variation in user satisfaction depends on human resources management and institutional management.

Key words: Institutional management, human resources management and user satisfaction.

## **I. Introducción**

Durante los últimos años, la calidad de la educación brindada institucionalmente ha disminuido de manera considerable e incluso alarmante. Una reducida eficiencia por parte del profesorado afecta directamente al modo de impartir la enseñanza, lo cual se refleja en una limitada destreza intelectual y en una escasez de creatividad. A esto se le añaden factores psicológicos, como la poca autoestima y la insuficiencia motivacional que genera la profesión elegida.

Dadas las circunstancias mencionadas, referentes a la relación entre la insatisfacción docente y la calidad educativa brindada, se tuvo por idóneo llevar a cabo una investigación al respecto. A propósito de dicho contexto, el planteamiento será determinar la existencia de un vínculo directo entre la Gestión Educativa y la Gestión de Recursos Humanos en la Satisfacción del Usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

En tal medida, el presente trabajo se propone como objetivo precisar el modo en que se produce la interrelación entre la autoridad, tanto con los pares docentes y como con los alumnos. La importancia de este nexo reside en que, a partir de ello, se pueden originar o no espacios de participación real en la formulación y realización de los planes institucionales que inciden sobre el desarrollo escolar de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe. De allí que se considera necesario realizar un estudio sobre el clima organizacional que se desarrolla en las distintas áreas de trabajo para su presente y futura optimización.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

Aguirre (2013), realizó una investigación cuyo título fue *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). estudio de casos múltiples*, cuyo objetivo es identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que

condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones educativas públicas tanto preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia). La población fue de 6816 alumnos y 392 docentes de los cuales se tomó una muestra de 800 alumnos y 195 docentes. Los resultados que se obtuvieron muestran en general que los estudiantes y los docentes se sienten más satisfechos que los padres.

Finalmente se puede observar a través del trabajo de Campo que los estudiantes, docentes y padres de familia están satisfechos con la gestión de calidad de la institución. (p. 93)

Clavo (2014), realizó una investigación titulada *Estrategia de Gestión Educativa para Fortalecer El Clima Organizacional de La Comunidad De Docentes Y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna* para optar al título de magister en ciencias de la educación con énfasis en gestión educativa, en la universidad Libre, facultad de ciencias de la educación. Cuyo objetivo es diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa para mejorar el clima organizacional de la comunidad docente y administrativa del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna. Donde se concluyó. Para mejorar los procesos de liderazgo, las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz. Además Para fortalecer una adecuada comunicación y relaciones entre los integrantes, es vital promover la calidad del liderazgo, por medio de la cual se influye y se motiva a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminados a cumplir con los propósitos y expectativas de la institución. (p 86)

Porras (2014), realizó una investigación *Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en Las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica Y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples* para optar por el grado de Doctor en Diagnósticos en Educación en la universidad de Educación a Distancia. Cuyo objetivo es identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la



Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia). Donde se concluyó Los docentes de siete de los ocho colegios se sienten 'bastante satisfechos', en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Sólo los del Colegio 2, están 'poco satisfechos'. En las instituciones educativas estudiadas tanto en la primera como en la segunda etapa, los incentivos, los estímulos, el reconocimiento de logros y la identificación de buenas prácticas fueron componentes con baja valoración. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en los procesos de cambio, la atención a estos componentes debe formar parte de la cultura de la calidad de los colegios. Debido a que la 'inducción al personal', hace parte de los requisitos de implantación del SGC, relacionados con el 'recurso humano', los colegios deben mejorar este componente, puesto que obtuvo una baja valoración en el proceso 'clima escolar'. También incluimos aquellas conclusiones relacionadas con el rigor científico del estudio, las limitaciones y deficiencias reconocidas, la relación de esta investigación con otras investigaciones estudiadas, y el impacto de este estudio de tesis doctoral. (p 88)

### **Antecedentes nacionales**

Yabar (2013), realizó una investigación cuyo título fue *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*, cuyo objetivo fue Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. La población está constituida por los docentes de la Institución educativa Privada "Santa Isabel de Hungría", Cercado de Lima, que suman un total de 44 docentes. Finalmente se puede observar que Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces al 5% de confianza no se acepta la Ho, por lo que R. de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa. (p 92)

Díaz (2017), realizó una investigación titulada *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*, para obtener el grado de Magister en educación con mención en gestión educativa, en la universidad Nacional de la Amazonia Peruana, facultad de ciencias educación y humanidades, cuyo objetivo es conocer el nivel de calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016. Donde se concluyó que el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 11,8 % es malo y el 11,8 % es bueno. Se refiere a la metodología de la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI) de la institución. (p 99)

Vilchez (2014), realizó una investigación cuyo título es *Evaluación de la gestión educativa del centro de educación técnico productivo madre admirable*, su objetivo es Evaluar la calidad de la gestión educativa del CETPRO Madre Admirable y a partir de los hallazgos ofrecer recomendaciones sobre el diseño y gestión de los CETPRO para mejorar su eficacia. Finalmente se concluyó que en el caso del CETPRO Madre Admirable, los directivos cuando asumieron la conducción de la institución no eran especialistas en este tipo de modalidad educativa. Sin embargo, han tomado con interés su rol y tienen una historia compartida en el proyecto de la ONG CODESPA, que les ha brindado experiencia en la formación de estudiantes para facilitar su inserción laboral. No obstante, en la actualidad, para lograr sus objetivos se constata que necesitan de más personas, asistencia técnica y el apoyo de especialistas en el tema. En relación a la satisfacción del usuario Los estudiantes no consideran entre sus opciones a futuro seguir con la formación técnica o buscar un trabajo relacionado a sus estudios en el CETPRO. Ellos, en su mayoría, pretenden seguir estudios universitarios. Esto podría deberse a su nivel educativo, el de sus padres y a que muchos tienen a un familiar que ya es profesional. Por otro lado, no cuentan con información sobre el sector productivo, sus demandas laborales y las oportunidades de trabajo que pueden encontrar en él. (p. 96)

Areche (2013), realizó una investigación cuyo título es *La gestión educativa institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de Los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga - Ayacucho, 2011*, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención En Gestión De La Educación. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de educación. Su objetivo es determinar en qué medida la gestión educativa institucional se relaciona con la calidad de los servicios educativos, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga - Ayacucho, 2011. Donde se concluyó que existe una asociación significativa entre la gestión educativa institucional y la calidad de servicio educativo en la escuela, además las categorías de ambas variables se asocian entre sí, siendo esta relación positiva y alta, otra conclusión fue se halla una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión educativa institucional, siendo esta relación positiva y alta. (p. 111)

Tisnado (2013), realizó una investigación cuyo título fue *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*, cuyo objetivo fue determinar en qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuirá a elevar el grado de satisfacción del docente y por ende contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción. La población fue los especialistas que laboran en la sede, las normas por las cuales se rigen y los docentes de su jurisdicción que requieren el servicio. Finalmente se hizo una lista de las deficiencias en la gestión que deben ser solucionadas progresivamente y así generar la satisfacción hacia el docente. (p. 99)

Cuentas (2015), realizó una investigación titulada *Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana*, tesis para optar el grado de magister en gestión de la educación. En la escuela de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su objetivo es identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la universidad Inca Garcilaso

de la Vega. Donde se concluyó que El clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. Debido a que, por un lado no se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución (alineación estratégica). Asimismo, no existe un conocimiento cabal de las competencias de los docentes a fin de ver como cada uno puede contribuir efectivamente con el desarrollo de la organización. Tampoco, existe una valoración de sus aportes en la gestión y no existe un sistema de incentivos formalizado para los docentes que aliente su inversión de capital humano. (p. 93)

## **1.2. Fundamentación científico, técnica o humanística**

### **1.2.1 Bases teóricas de la variable gestión educativa institucional**

#### **Gestión.**

Desde el punto de vista de la semántica, gestión implica el procedimiento mediante el cual se canaliza y focaliza un determinado conjunto de conocimientos, en otras palabras, conduciendo un ámbito del saber humano o de un sistema técnico administrativo. Además, desde una perspectiva técnica, es entendida como la serie de operaciones y actividades vinculadas a la orientación de los recursos disponibles para conseguir los objetivos propuestos y, así, delimitar las metas específicas.

Alvarado (1999), sostuvo que se puede precisar el concepto de gestión como: “la puesta en práctica de un grupo de técnicas, instrumentos y procedimientos en la disposición de los recursos y el desarrollo de las actividades llevadas a cabo institucionalmente”. (p. 17).

Al respecto Estrada (2012), mencionó:

El proceso de gestión relaciona armónicamente medios, como recursos o acciones determinados, y fines, motivos o propósitos que se buscan conseguir. A partir de esta descripción, la gestión también atañe a la manera en que se direccionan tanto los saberes

específicos como los conocimientos generales con miras a organizar óptimamente los recursos y buscar maximizar sus potencialidades (p. 13)

Dada la naturaleza sistematizada y estructurada de la gestión, es posible discernir dos aspectos particulares en su constitución. Por un lado, se encuentra la dimensión estratégica, que atañe a los objetivos propuestos y a las metas que se desean conseguir. Por otro lado, la dimensión operativa se relaciona con la puesta en práctica de actividades específicas para alcanzar dichas finalidades. De allí que, en suma, la gestión refiere la planificación y la consiguiente ejecución de actos en aras de lograr un objetivo determinado y, con ello, obtener el resultado deseado a partir de dicha propuesta.

La administración es un ámbito estrechamente ligado a la idea común que toda persona se hace respecto de una gestión. Como es propio de una dimensión abocada a criterios concretos, medibles y específicos, los parámetros giran en torno a la eficacia de los actos. Así, la labor de gestión recae sobre la preocupación por mayores posibilidades de éxito, como la producción del mejor rendimiento académico al costo más bajo posible. A esta razón, cabe señalar que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus afanes se centran de modo exclusivo en el trámite administrativo, por lo que el problema puede encontrarse en la noción generalizada de que los personales administrativos necesitan aplicar mecanismos automáticos que maximicen la eficacia y garanticen su productividad.

### **Gestión educativa**

Arana (1998), lo definió como: "sistema estructurado de actividades canalizadas e intencionadas, la gestión educativa se relaciona con la conducción de los actos desarrollados por una institución educativa con el propósito de alcanzar las finalidades contempladas en el Proyecto Educativo Institucional". (p. 74)

Desde una perspectiva que prioriza el hacer colectivo, Ivancevich y otros (1997) señalaron que la gestión educativa es "el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otros integrantes

del entorno, con la finalidad de obtener resultados de alta calidad que el trabajo individual de un sujeto no podría alcanzar".(p. 34)

En opinión de Martí (2005), la gestión educativa es: "el conjunto de las distintas situaciones y coyunturas que se emprenden para alcanzar los objetivos propuestos de un plan educativo, tanto en el nivel administrativo y político como en el económico y social". (p. 14)

Para Carrillo (2002)

La Gestión Educativa está orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográficas, equitativa y eficiente que permiten a los estudiantes a desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social (p. 45)

Tapia (2003) propuso: "transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral" (p. 135).

Las acciones de conducción deber ser planificadas. En ellas se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica para lograr las propias capacidades de la institución educativa.

Según Beltrán (2007), "la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como "una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes" (p. 87).

Para Palma (2005):

La gestión se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte

importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con el hacer diario de los docentes (p. 28).

Según Arroyo (2009), se entiende a la gestión como:

Pedagógica del currículum es parte de la gestión directiva de la educación, la cual posee un propósito más amplio, ya que atiende otros aspectos de la realidad educativa. En tal sentido, La gestión educativa posee una función integral: se dirige hacia la coordinación del trabajo escolar atendiendo relaciones de los docentes y estudiantes con el currículum y las relaciones de escuela con la comunidad. De esa forma, orienta sus esfuerzos hacia la obtención de resultados deseados para el logro de impacto o efecto en la sociedad, y determina procesos para alcanzar la visión y misión definidas formalmente para la organización (p. 46)

### **Gestión en el proceso educativo**

Refiere el conjunto articulado de acciones sistematizadas para la orientación de los actos y la óptima utilización del esfuerzo que estos suponen. En esta medida, tiene como finalidad principal la ejecución de todas las actividades de conducción de la educación con la meta de conseguir los objetivos propuestos. Por ello, la gestión educativa cuenta con tres componentes como son los principios de gestión; la estructura organizativa y la dirección de la acción administrativa.

Para Collao (1997):

La gestión del proceso educativo constituye una estructura en donde se insertan factores cognitivos y expositivos, como la elaboración de programas y el proceso bilateral de enseñanza y aprendizaje. Esto se ejemplifica con los diagnósticos educativos, la delimitación de metas, la elección de metodologías a seguir, la preparación de materiales de estudio. Asimismo, se insertan aspectos organizacionales como la disposición de las actividades

que serán desarrolladas en un horario determinado, o a la relación interactiva entre docentes y estudiantes (p. 14)

### **Gestión educativa de calidad**

La satisfacción del cliente es un factor de suma importancia para garantizar la calidad total de un modelo educativo. Debido a esto, se suele adoptar como una “filosofía” empresarial que busca responder idóneamente a las necesidades del cliente mediante dos procesos. En primer lugar, en el esfuerzo por concebir un producto o servicio cuya necesidad se vea reflejada, y en segundo lugar, en la calidad de la realización de dicho producto ofrecido. A través del modelo de gestión de la calidad educativa, se logra posicionar a la escuela en una mejor jerarquía, considerándola un modo de organizar sistemáticamente las experiencias orientadas hacia el aprendizaje. Tal posicionamiento óptimo proviene de su propia función primordial, por cuanto la escuela debe generar las condiciones necesarias para que sus alumnos obtengan conocimientos útiles para la vida y logren los objetivos curriculares del grado en que estudian.

Los diversos estudios pormenorizados sobre la calidad de la Gestión educación o la Calidad Educativa, realizados a lo largo de América Latina, se delimitan dentro de diferentes ámbitos.

Según Delgado (2007):

Estos pueden circunscribirse dentro de la dimensión particular del aula o salón de clases, espacio que debe fungir como agente propiciador para la optimización de la calidad educativa con relación al cumplimiento de sus metas. A esta razón, el acto de mejorar la calidad educativa es una cuestión estrechamente vinculada con el de disponer de la tecnología educativa adecuada para potenciar los procesos educativos (p. 56)

Intentando definir la Gestión de Calidad de la Educación; diversos autores proponen centrarla en el proceso de enseñanza – aprendizaje. También, existen definiciones que otorgan la primacía al currículum, al alumno, al docente, a la institución en su conjunto, etc. Por ejemplo:



*Centradas en el profesorado*

"El propósito del estudio de la calidad de la educación, consiste en entenderla mejor, en aclarar cómo puede alcanzarse y en canalizar los recursos para ayudar a todos los profesores a perfeccionar un nivel actual de rendimiento y a satisfacer así las expectativas públicas de la inversión en el sistema educativo". Wilson (1992, p. 34)

*Centradas en el currículum*

"La calidad consiste en planificar y evaluar el currículum óptimo (según los criterios de cada país) para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden". Wilson (1992, p. 34)

*Centradas en el centro educativo*

La calidad de la educación, en cuanto se manifiesta en un producto válido, dependerá fundamentalmente de lo que acontece en la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas. De la Orden (2009)

Las definiciones previamente citadas brindan un aporte acerca de lo que se debe lograr en el quehacer educativo, así como en el rol de los agentes y elementos del sistema.

**Teorías sobre la variable gestión educativa institucional**

Según Alvarado (1999):

Se puede concebir a la gestión educativa institucional como la puesta en práctica de una serie de técnicas determinadas, instrumentos y procedimientos precisos en la administración de los recursos con los que se dispone y en el dinámico desarrollo de las actividades institucionales (p. 17)

Desde la perspectiva funcional de Sovero (2007):

Se estima que la gestión educativa institucional "tiene que ver con el conjunto de operaciones y actos de manejo de las funciones

administrativas que, al estructurar un sistema de ordenamiento logístico, se constituyen como las bases de la posterior gestión pedagógica” (p. 228).

Entre las principales actividades de dirección se encuentran la planificación, la organización, la comunicación, el control y la participación, cada una de las cuales se verá potenciada a partir del desempeño institucional en determinadas estrategias. En primer lugar, el liderazgo, definido como la destreza social capaz de integrar a las personas en un entorno dinámico y movilizándolo, a fin de cumplir con los objetivos de la institución. En segundo lugar, la reingeniería, que se relaciona con el hecho de brindar los parámetros modernizadores de las operaciones educativas, bajo la meta de apuntalar una calidad óptima que necesitará reorientarse y rediseñarse. Por su necesidad de buscar siempre nuevos modos de exteriorizar conocimientos y actividades, también se le vincula con la innovación. En tercer lugar, está la dirección con creatividad, que supone un aspecto capital en la relación que establece el directo con su respectivo cuerpo directivo, los cuales encontrarán su mejor desempeño en la operación de la creatividad de sus gestiones.

Siguiendo a Farro (2001):

La gestión educativa institucional es la capacidad que posee una entidad para implementar mejoras a su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que permitan dicho desarrollo de manera idónea. Para ello será necesario tener en consideración el desagregar los resultados de estos últimos, a través de las estrategias operativas anuales (p. 186).

Donde se resalta la relevancia del aspecto estratégico, que necesita plasmarse en los instrumentos de la gestión para alcanzar un desarrollo completo,

En definitiva, debe concebirse a la gestión educativa institucional como la manera de administrar u orientar las instituciones educativas, utilizando para este fin las técnicas y herramientas de las que se valen las ciencias

administrativas. Para decirlo de otro modo más práctico, la gestión se encarga de realizar y concretar los recursos que la sociedad coloca a disposición para ser invertidos en educación en los diversos centros que la imparten, con lo cual se busca la formación completa del ser humano y el desarrollo de las destrezas y habilidades de los niños y niñas en un espacio específico, como una ciudad o un país.

Una correcta gestión educativa debe integrar la problemática de quiénes son los participantes que integrarán la responsabilidad de acometer las actividades institucionales, y la manera en que dichos agentes tomen decisiones y asuman cargos a medida que se desarrolla el proceso. Por tal motivo, se vuelve menester caer en la cuenta del momento y de la circunstancia en que se comenzó a tomar conciencia de que es necesario empezar por procesos de descentralización educativa.

Otro factor que se torna necesario es el examen del grado de significación de la gestión educativa que se está llevando a cabo. Para ello no sólo habrá que remitirse al manejo de herramientas administrativas en la manera de conducir una institución, antes bien, deberá hacerse el énfasis en otras dimensiones adicionales como la logística y la pedagógica. Asimismo, se debe tener en cuenta de que en esta premisa no solamente intervienen los individuos contratados explícitamente para el desempeño de esta particular función, sino que integra la participación de los diversos agentes complementarios de la comunidad educativa, como lo son, por supuesto, los padres de familia.

Según Kaufman (1993):

Es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados, (es decir, es el centro de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y por otro lado, se relaciona al ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control (citado por Marcelo y Cojal, 2002, p. 47).

Para Marti (2005), “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar las metas y objetivos de un plan educativo” (p. 14).

Tapia (2003) propuso “transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral” (p. 67).

Según Carrillo (2002), definió:

Gestión Educativa Institucional como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permita a los usuarios educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social. (p. 87)

Según Braslavsky (1990):

Es la labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, los cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución. Braslavsky. (p. 38)

### **Dimensiones de la gestión educativa institucional**

Una eficiente gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos depende de determinados componentes de gestión, que se constituyen en las dimensiones que se deben considerar en el trabajo cotidiano al frente de la institución educativa, dentro de los cuales consideraremos las siguientes:

#### **Liderazgo Directivo**

Varios autores opinan y proponen acerca de liderazgo en el campo de la educación. Respecto a caracterizar liderazgo e identificar algunos tipos de liderazgo, Alvarado (1999) afirmó que:

Rensis Likert propone los estilos: autocrático-explotador, autocrático-benevolente, consultivo grupal y participativo, basado en el estilo administrativo”, asimismo que Kurt Lewin identifica los estilos: autocrático, democrático y liberal”, donde hay que precisar que el estilo liberal también es conocido como “laissez-faire” (dejar hacer dejar pasar, el mundo camina solo); y que “Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, tradicional y carismático. (p. 110).

Por otro lado, Huari (2007), observo:

Que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse. (p. 28)

Otro estilo de liderazgo que observo Huari es el sustentado por Blanchard y Hersey (1986), al que también se le conoce como situacional o contingencial, el cual se manifiesta a nivel técnico en acuerdos sutiles mediante una serie de pactos, acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua. Y, por último Huari observó el liderazgo transformacional que busca convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, motivándolos a través de logros, para lo cual facilita los recursos necesarios para que alcancen más de lo que esperaban conseguir .

Algunos autores afirman que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Y que los líderes pueden adoptar aquel que más se adapte a la realidad o situación concreta. A este estilo han denominado liderazgo situacional.

Para Cavalcante (2004):

Los directores de las escuelas secundarias públicas para adaptarse a los desafíos del cambio y de la incertidumbre, necesitan suscitar

el espíritu de iniciativa y de cuestionamiento, de la capacidad de resolución de problemas y de la toma de decisiones, a través de una creciente autonomía, en conciliación permanente con el trabajo cooperativo, bien como competencias para comunicar y ser creativo y en un contexto de nuevas realidades tecnológicas (p. 379).

Los estudios sobre efectividad han demostrado que el liderazgo es una pieza clave en las escuelas. Gray (1990) comenta que “la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que no ofrece la investigación sobre efectividad escolar” (p. 157). Lo anterior significa que en las investigaciones sobre efectividad, el liderazgo siempre se ha encontrado con una presencia principal y relevante.

Para Castro (2007):

Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad. También señala que Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inmerso el líder. El líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas organizacionales. (p. 217)

En síntesis, liderazgo directivo es proponer un norte y una definida dirección por medios no restrictivos, en base a pensamientos, carácter y talento. El liderazgo se debe entender como un procedimiento por el cual las personas de una institución son llevadas hacia la realización de acciones que obtengan determinados objetivos.

### **La planificación estratégica**

En la gestión educativa de calidad es la función principal, para cumplir correcta y apropiadamente su finalidad. El proceso en la planificación educativa de carácter

anticipatorio es continuo que conlleva a un grupo de fases lógicas por la cual se examina la realidad de una organización o institución educativa. En función de este dictamen se predice el futuro por medio de la consolidación de metas y objetivos por lo cual se aplica un grupo de acciones y se determina el nivel de cumplimiento.

Alvarado (1999), precisa la planificación educativa como:

un desarrollo de ordenamiento razonable y sistemático de labores y proyectos a desarrollar, dando apropiados recursos existentes, para cumplir las metas educacionales, y refiriéndose al planteamiento estratégico requerido se debe comprender como un desarrollo racional y como una postura intencional para analizar y proyectarse en un futuro muy deseable y no sólo probable de la institución, para tener una correspondencia duradera entre las intenciones y objetivos, las competencias de la organización y las coyunturas que siempre son cambiantes. (p. 64),

Según Farro (2001, p. 67):

El planeamiento estratégico educativo se desarrolla por medio de la institución educativa, que determina su visión en un plazo largo y las tácticas para lograrlas, comenzando de la observación de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Esto, aumento, significa la colaboración activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos,... etc.).

Esto nos conduce a considerar que la planificación estratégica es vital porque de ella dependerán todas las otras acciones necesarias del proceso educativo de calidad. La planificación nos acerca a la visión y concreta la misión.

### **Evaluación de la gestión educativa**

Entendida como el medio por el cual se recoge la información para tomar decisiones en mejora de la calidad educativa, es vital entender que toda

actividad educativa debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos.

Alvarado (1999, p 77), considero que:

“Una evaluación ex ante es determinante para establecer la pertinencia y viabilidad del plan de evaluación, antes que ejecutarlo ‘a ciegas’ y que conduzca a resultados totalmente inciertos o inesperados” (p.77). Para ello plantea que dicha evaluación ex ante comprenderá: objetividad, relevancia, coherencia, racionalidad, aspecto metodológico y participación. Y en cuanto a la evaluación de la ejecución o ex post, estima que debe comprender: eficacia, impacto, eficiencia y retroalimentación.

Casanovas (2009) definió autoevaluación como:

Un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. (p. 46).

No es entendible cómo es que quienes realizamos la evaluación de nuestros educandos como un proceso cotidiano y necesario, nos rehusamos a hacer lo mismo con nuestras acciones, llámese nuestro trabajo en el aula o de nuestro trabajo de gestión educativa institucional. En tal sentido es pertinente considerar que los cargos directivos deben ser rotativos y evaluados en función a resultados, lo cual nos llevaría, por un lado, a elevar el esfuerzo directriz por mejorar el servicio y, por otro lado, a renovar los responsables de dirigir o de liderar los cambios en las instituciones.

Es notorio que en muchas instituciones educativas existen cuerpos directivos o directores vitalicios, donde prima un estilo de liderazgo laissez-faire y



autoritario, y los resultados no hablan obviamente de un servicio educativo que logre satisfacer las expectativas de la comunidad y las necesidades de los educandos.

### **Clima institucional**

Se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución. Crear un clima organizacional adecuado es función de todo cuerpo directivo y del director en especial. Esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan verdaderamente comprometidas con los objetivos de la institución educativa, lo cual es posible si hay respeto, participación y buena comunicación.

Martín (2000), el clima institucional:

Viene a ser la percepción colectiva de la organización en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada organización educativa. Entendida en esta dimensión el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; expresión que se manifiesta en términos de compromiso con la institución: cohesión entre el personal, participación, cooperación y ayuda, confianza, responsabilidad, etc.

Debemos entender, entonces, que el clima institucional es, en primer término, un elemento subjetivo que corresponde al ámbito de las relaciones interpersonales en la vida de una institución. En él intervienen las personas que forman parte de la organización y corresponde al cuerpo directivo el velar por el mantenimiento del adecuado clima organizacional.

Por otro lado, el clima institucional involucra una serie de elementos cuyo conocimiento contribuirá al mejor manejo. Entre ellos podemos mencionar las relaciones humanas, la personalidad, la motivación, las actitudes, el medio ambiente, etc. Lo difícil de todo esto es cómo gestionar para satisfacer las

expectativas de los usuarios internos, donde los actores educativos orienten su trabajo profesional y técnico hacia los objetivos que se han establecido en la planificación estratégica.

### **Características de la variable Gestión educativa institucional.**

Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.

Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.

Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen". Synthesis (2008, p.9).

La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.

Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.

Desarrollar liderazgos democráticos.

Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.

Promover la activa participación de la comunidad.

Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.

Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa

### **Áreas de la variable Gestión educativa institucional**

Alvarado (1998, pp. 176 - 203) identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa institucional y son:

Área de recursos académicos. Comprende el campo pedagógico como: tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional.

Área de recursos humanos. Engloba reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de

personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad.

La función administrativa es el conjunto de procedimientos que consideró:

Planificación con la meta de alcanzar con eficacia los objetivos educativos.

Organización de funciones y la determinación de mecanismos de comunicación y coordinación.

Dirección con orientación, coordinación e inspección.

Control para evaluar la marcha de los procesos previamente planificados y para su efectividad laboral.

Área de recursos materiales. Uso de recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa. Por ejemplo: aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo.

Área de recursos financieros. Está comprendido por: Presupuesto, la contabilidad, costos educativos como gastos previstos o ejecutados y financiamiento.

### **1.2.2 Bases teóricas de la variable Gestión de Recursos Humanos**

#### **Características de la variable Gestión de Recursos Humanos**

Las organizaciones que desarrollan la Gestión del Capital Humano tienen como una de sus prioridades comprometerse con el desarrollo profesional de sus colaboradores. Asimismo, presentan las siguientes características:

Ven al ser humano como el centro de la organización.

Ponen énfasis en el ser humano como creador, gestor de información y de conocimiento, y en su desarrollo holístico como persona.

Desarrollan el Capital Humano.

Dan énfasis a la calidad.

Promueven el desarrollo integral de la organización.

Aplican una gestión basada en la colaboración e integración.

Desarrollan un estilo de liderazgo participativo.

Promueven la competencia constructiva.

Esto implica que la institución educativa implemente un área destinada únicamente a la Gestión de recurso humanos, pensada no solo en los beneficios que trae para los miembros, sino en general para la institución y, por ende, para la sociedad.

El área de Gestión de recurso humanos deberá lograr convertir las estrategias macro de la institución en su prioridad, desarrollar métodos de trabajo para hacerla realidad. Alles (2006, p.27) propone las siguientes prioridades que debe tener el área:

Contar con empleados competitivos.

Contar con profesionales de calidad.

Crear valor no reducir costos.

Crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

### **Definiciones de la variable Gestión de Recursos Humanos**

Según Alles.(2006):

La Gestión de recursos humano es el enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo. Y asume el principio de hacer todas las cosas bien (calidad), por ello cuida la integridad de las personas que participan en el proceso productivo (p. 25).

Sus principios se resumen en:

El bienestar de quienes trabajan en la institución es determinante de los resultados de la gestión.

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales.

La comunicación efectiva determina el éxito.

El modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital tangible.

### **Gestión de recursos en las instituciones educativas**

La gestión en las instituciones educativas tiene que ver con las diversas actividades de conducción de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo que constituyen medios para lograr los propósitos educativos.

La Gestión de recursos humanos (GRH) es aquella estrategia de coordinación que pone de relieve la importancia de la relación individual en comparación con las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. Como actividad que pende su importancia en el trato colectivo, no deriva su funcionalidad principal en las jerarquías o mandatos, antes bien, promueve la participación conjunta de los trabajadores de una institución. Con miras a soslayar los enfrentamientos comunes de una relación vertical de poder, es decir, de una jerarquía consuetudinaria, se busca el vínculo amparado en la cooperación entre directivos y subordinados. De esta manera, el compromiso con los propósitos institucionales se verá influenciado directamente con una correcta gestión de los recursos humanos dentro de la organización, toda vez que esto posibilita una mejor adaptación a los cambios recurrentes en la dinámica del mercado.

Debido a su naturaleza de integración colectiva, la gestión de recursos humanos relaciona diversas medidas cooperativas como el compromiso de los actores laborales con las metas que se propone la empresa, como el pago de los salarios en función de la determinada productividad de cada uno de ellos, mediante lo cual se prioriza un trato justo. Asimismo, se permite el fomento del nexo entre una política de contratación y otros factores propiamente ligados a la actividad organizacional, como la productividad, el marketing y el flujo de ventas.

La posibilidad de realizar dichas actividades de manera simultánea fortalece la propia dinámica de potenciar la lógica institucional.

Para Alvarado (1999):

El recurso de mayor valor y con más notorio peso estratégico implica a las personas, en tanto que significan los destinatarios sobre los que recaen los objetivos institucionales. De allí que en toda organización, y con patente incidencia en las estructuras educativas, el manejo del personal se erige como una actividad altamente trascendente para su funcionamiento. A partir de ello, se genera una conciencia en los profesores acerca del modo, del momento, del lugar y de la disposición al momento de trabajar dentro de lo que puede considerarse un ambiente idóneo para las labores. Como se trata de actividades con un palmario contenido subjetivo, la dificultad radica en la manera en que se llevan a cabo las administraciones de dichas fuerzas, como la dirección o las supervisiones. (p. 176)

En definitiva, es posible establecer las finalidades de la administración del personal perteneciente a una institución, desde la atención de los objetivos y necesidades individuales hasta la necesaria compatibilización de los intereses grupales en la organización. La dificultad de la tarea radica en los comunes puntos de contradicción entre los elementos manejados, además de lo cual se agrega la complejidad de gestionar la escasez recursiva en una tentativa por buscar cabalidad y productividad. Para alcanzar una adecuada gestión de los recursos humanos, existen ciertos principios fundacionales en el espacio concerniente a la administración organizacional.

Primero, es necesario buscar la motivación de agentes, con lo cual se posibilita atraer más fácilmente a aquellos que puedan mostrar más aptitudes para el desempeño de un puesto determinado. Segundo, debe promoverse el desarrollo de sus potencialidades con miras a prevenir un anquilosamiento y desfase en manejo de dichas capacidades. Tercero, promover la estadía de aquellos actores educativos que sean más capaces a través de diversos incentivos, como la estabilidad laboral, ascenso de puestos o de sueldos, mejores tratos y códigos éticos y, en general, atender las expectativas

individuales. En cuarto lugar, es menester establecer una separación tácita entre los agentes que supongan una eficiente producción y entre aquellos que, por el contrario, promulguen la negligencia colectiva y la deshonestidad. Y por último, el acto de asegurar un retiro ideal y digno a los que hayan terminado su ciclo laboral, y, por supuesto, también a los que deseen alejarse del servicio voluntariamente. Mediante el cumplimiento de estos principios se hará posible la aplicación de diversas técnicas específicas de la especialidad que deben ejecutarse antes del momento en que el trabajador se afilie a la institución en cuestión, durante este proceso y también después del mismo.

Gestión de recursos materiales: En cuanto al ámbito educativo, la administración de los recursos materiales o físicos, que se muestra palmariamente diferente del ámbito logístico empresarial, engloba bajo la consabida denominación de infraestructura educativa, no sólo las funciones administrativas de construcción, mantención y seguridad de edificios (aulas, locales o hasta terrenos), sino también los equipos adecuados (mobiliario e instalaciones) y el material educativo en general.

El íntimo vínculo de este tipo de recursos con los procesos económicos forma un factor cuya dificultad reside en factores externos, como el aumento o la crisis de costos excesivos que tienden a incrementarse por procesos de inflación en la economía nacional, por el flujo de continuo crecimiento en la población escolar. Esta dinámica sujeta al mercado se muestra como maleable en tanto que si bien puede aumentar la demanda de más servicios educativos, por otro lado no se eximen de desequilibrios regionales como los fenómenos migratorios entre el espacio rural y el espacio urbano. Asimismo, atañe a la variación en los diseños, tipos, calidad y características de los elementos constituyentes de la infraestructura, sobre todo los de naturaleza electrónica, como el software y el hardware.

Al respecto Collao (1997), sostuvo que: “Los recursos materiales están íntimamente relacionados a la gestión de la función abastecimiento. Por lo tanto, se considera que ambos 20 tienen el mismo sustento teórico y práctico, por lo que ambos deben ser tratados conjuntamente”. (p. 158)

Esto se puede ejemplificar con el caso de los locales que, tiempo atrás, se caracterizaban por su sencillez y su uniformidad, conformados apenas por aulas



y patios simples en donde el lema de fondo era la austeridad. En los tiempos actuales, sin embargo, es casi imposible concebir un local que carezca de usos múltiples, lo cual evidentemente fuerza a la consecución de nuevos diseños, instalaciones, servicios, etc. De igual manera, si antes el componente logístico se reducía muy básicamente a las carpetas y las sillas, en la actualidad se hace difícil percibir la existencia de un centro educativo sin espacios prefigurados y específicos como laboratorios, talleres, biblioteca, etc. El tránsito del simple material educativo, conformado por pizarra, tizas y láminas o libros a métodos más tecnológicos de enseñanza ha vuelto insuficientes a las herramientas físicas del pasado, priorizando más bien la gran diversidad de los medios audiovisuales, producto de los avances de las tecnologías actuales. Por ello, las instituciones se ven obligadas a constituirse siempre tomando como punto de partida la satisfacción de estas nuevas necesidades de recursos didácticos, de unidades encargadas de la creación, diseño, elaboración y aplicación del material educativo perteneciente a una institución.

### **Dimensiones de la gestión de Recursos Humanos**

Si se quiere lograr una eficiente gestión de los recursos humanos se deben tomar en cuenta los siguientes componentes:

#### *Capacitación del personal*

Con la capacitación se busca la conversión del rol profesional a través del perfeccionamiento, esto permitirá que el docente entienda los problemas presentados en su práctica y que pueda elaborar respuestas originales para las distintas situaciones en las que tiene que actuar.

Actualmente, las personas tienen que sumar a sus estudios ya realizados nuevos estudios que los tengan al día debido a los constantes cambios en todas las áreas del conocimiento. En tarea se debe incluir a todo el personal que trabaja en una institución educativa. “La formación, perfeccionamiento y actualización de los trabajadores” afirman Senlle y Gutierrez (2005), “son elementos vitales para alcanzar la excelencia” (p. 53)

Según Senlle y Gutierrez (2000):

Debe entenderse que la capacitación del personal de una institución educativa es una capacitación continua de los recursos humanos. Con relación a esto, podemos coincidir con que “os docentes deben participar en un plan de reciclaje para que aprendan nuevas técnicas de enseñanza (p. 37).

Según Correa de Molina (2005, p. 28):

Un paradigma de la administración moderna implica ver un futuro centrado en tres elementos: anticipación, innovación y excelencia, donde es la excelencia la última meta del milenio, además Si una institución educativa no tiene estos componentes de la excelencia, es poco probable que pueda mantenerse en este nuevo escenario. (p. 49)

### **Desempeño docente**

Montenegro (2003):

El desempeño del docente es el principal factor de calidad del servicio educativo. Además, Montenegro sostiene que tanto calidad educativa como la cualificación docente son variables con un alto nivel de correlación. La calidad es una propiedad emergente del sistema educativo y la profesión docente se realiza mediante la acción sistemática. (p. 9)

Nos dice, además, que el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien diseña el currículo y ayuda al estudiante a dirigir su proceso de formación.

Sin embargo, debemos señalar que el desempeño docente debe ser evaluado para mejorar la calidad educativa.

Respecto a lo anterior, Valdés (2004, p.6) sostiene que “el objetivo principal de la evaluación docente es determinar las cualidades, preparación y rendimiento del educador” y que la evaluación al docente tiene como finalidad el

mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, la responsabilidad y desarrollo profesionales, el control administrativo y el pago por méritos.

Termina diciendo que “el objetivo de una evaluación al profesor debe centrarse en algo que este puede desarrollar: sus capacidades profesionales” (p. 15)

Según el artículo 56 de la Ley General de Educación, el docente “es agente fundamental del proceso educativo y debe contribuir en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano”. Además al docente le corresponde a) planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el aprendizaje de los estudiantes, b) participar en la institución educativa y en otras instancias para contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional c) recibir remuneraciones justas y bonificaciones establecidas por ley.

Según Uribe (2000, p. 86), en el Informe Mundial de Educación se afirma que: “La enseñanza exige de los educadores no solo conocimientos profundos y competencia especial, sino también responsabilidad personal y colectiva que ellos asumen para la educación y bienestar de sus alumnos”.

### **1.2.3 Bases teóricas de la variable Satisfacción del usuario**

#### **Teorías sobre la variable Satisfacción del usuario**

La satisfacción del usuario nos remite a un primer concepto como es el de satisfacción. Entendemos por satisfacción como “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen”. (Fuchs, citado en Díaz, 1990, p. 8)

Mejías, Reyes y Maneiro (2006) señalaron que: “en términos generales, hablar de calidad de servicio, se evalúa el resultado de la comparación entre lo que el cliente espera y lo que recibe” (p. 87).

Por ello, la medición de la satisfacción educativa de los estudiantes otorga información que sirve como insumo para el rediseño permanente de los centros educativos (Blanco y Blanco, 2007). Además, esta permite considerar la diversidad y detalles específicos de cada población. De esta manera, las universidades deben prestar especial atención a los protagonistas del proceso educativo, quienes deben ser a su vez, integrantes de la evaluación institucional

Por otro lado, Gento y Vivas (2003) señalaron que:

Al hablar de la satisfacción de los clientes externos en la educación superior se está haciendo referencia a la satisfacción de los alumnos, ya que éstos son los destinatarios inmediatos del producto educativo. Así se entiende que el producto educativo, no es un bien tangible, sino más bien el servicio formativo (p. 204).

Sin embargo, ésta metáfora puede resultar contraproducente ya que al evaluar la satisfacción de los estudiantes ellos pueden ponerse en una posición consumista, esperando que el profesor cumpla un rol de entretenimiento más que uno formativo y esperando como resultado encontrar un lugar en el mercado laboral más que el convertirse en personas educadas (Lindahl y Unger, 2010).

Braun y Liedner (2009), señalaron que: “los profesores indican mayor nivel de satisfacción con su trabajo conforme sus estudiantes refieren mayor nivel de satisfacción con lo aprendido” (p. 230).

### **Importancia de la variable Satisfacción del usuario**

Díaz (2004), menciona:

La satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario de la docencia. La persona puede tener mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria. Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y su satisfacción por ejecutarla. Entre otras: la relación con el director, sub director, supervisor, las relaciones interpersonales, las oportunidades de ascenso, el criterio propio para tomar decisiones, los estímulos visuales del ambiente, la

decoración, el 5 nivel e intensidad de la luz, la autonomía, la cohesión de grupo y la centralidad del trabajo. (p. 215)

### **Dimensiones de la variable Satisfacción del usuario**

#### Calidad del servicio educativo

De la Orden (1991), citado por Sovero (2007), sostiene que:

La calidad de la educación es el efecto de la relación que se da entre los componentes básicos, internos y externos del sistema educativo; y que se da entre las dimensiones: rasgos socioculturales, fines generales de la educación, objetivos específicos intentados por docentes y educandos, inputs al sistema y resultados educativos (p.233).

Sin embargo, sintetiza en tres las dimensiones de la calidad educativa: funcionalidad, eficacia y eficiencia, y sostiene que la relación entre estas tres es evidente, pues cada una necesita de la otra.

En su opinión, la combinación de funcionalidad, eficacia y eficiencia determinan la calidad de los servicios educativos.

Por otro lado, Alvarado (1999) sostuvo que:

La información obtenida nos indica que un alumno que concluyó los estudios de primaria y secundaria presenta deficiencias en el plano intelectual, entre ellas: Tiene dificultades para redactar correctamente; Presenta serias dificultades para la comprensión de lectura y tiene un escaso hábito de ésta; No tiene un sistema propio de aprendizaje (aprender a aprender); Posee un pobre razonamiento lógico que no le permite el desarrollo de la inteligencia; En el plano práctico también se presentan notorias deficiencias; No tiene una habilidad concreta para ganarse la vida (aprender haciendo); No tiene un horizonte vocacional definido; la tendencia mayoritaria es la de continuar estudios en la universidad (p.62).

Lo cual nos lleva a expresar que es muy poco lo que hemos avanzado en el período que va desde 1999 a 2010, si nos atenemos a los resultados de las evaluaciones PISA que se han realizado en 2003, 2006 y 2009, en comprensión lectora, razonamiento lógico-matemático y ciencias, manteniéndose el reto de mejorar la calidad del servicio educativo.

Senlle y Gutierrez (2005) señalan que:

La calidad tiene que ver con la estructura y gestión del centro de enseñanza, con la metodología que se usa para transmitir el conocimiento o las técnicas que se aplican con el fin de cambiar y desarrollar tanto actitudes, como conductas y valores". Pero, en síntesis, ellos sostuvieron que la calidad en la educación es igual a la suma de seis calidades. Estas son: Estructural, Metodología Didáctico-Pedagógica, Servicio, Gestión, Calidad de Vida y Resultados, lo cual queda expresado en la fórmula siguiente:

$$C.E. = E + MDP + S + G + CV + R$$

### **1.3 Justificación teórica**

El presente estudio es necesario e importante ya que permitirá evaluar el grado de influencia de la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe. Además, determinará los factores del clima organizacional que presentan mayor influencia sobre la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, Así mismo, los resultados del estudio ayudaran a las Institución Educativa Emblemática a implementar programas de prevención e intervención para mejorar la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario.

#### **1.3.1 Justificación Práctica**

El análisis de la relación entre las variables gestión educativa y calidad educativa permite que la parte Directiva tenga los elementos necesarios para dinamizar la gestión.

### **1.3.2 Justificación Metodológica**

La ventaja de este análisis consiste en que el modelo marca las directrices para una administración semejante al de las empresas exitosas.

### **1.3.3 Justificación social**

La calidad en las organizaciones educativas tiene un rol relevante porque tienen la misión de formar ciudadanos. Los directivos de las instituciones educativas tienen la responsabilidad en la mejora de la gestión, innovando los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 planteamiento del problema**

La Ley General de Educación integra particularmente un apartado especial referido a la “Gestión del Sistema Educativo”, a la cual define enfatizando su productividad social.

En el artículo 63°, se establece que la gestión del Sistema Educativo Nacional debe ser descentralizada, simplificada, participativa y flexible en la medida de lo posible. Además debe llevarse a cabo en una atmósfera de respeto a la autonomía pedagógica y de una gestión que otorgue favores y beneficios a las actividades educativas desarrolladas. A través del Ministerio de Educación, el Estado carga con la responsabilidad de preservar la unidad de este sistema, por lo que, por su parte, la sociedad participa directamente en la gestión de la educación mediante los Consejos Educativos, que se organizan también bajo la consigna de una dinámica descentralizada. (p. 138)

Asimismo, la ley determina cuáles son las instancias que constituyen la gestión del Sistema Educativo, siendo la primera la Institución Educativa, la segunda la Unidad de Gestión Educativa Local, la tercera la Dirección Regional de Educación; y el Ministerio de Educación. Cada una de estas instancias en específico responderá a los siguientes atributos:

### **Institución Educativa**

Toda vez que implica una comunidad interactiva de aprendizaje, la Institución Educativa se erige como la primera y la principal instancia de gestión del Sistema Educativo descentralizado, por cuanto es en ella donde se brinda el servicio. En este sentido, puede ser pública o privada y cubrir diferentes tipos de necesidades en particular según el conglomerado social hacia el que se dirija.

### **Unidad de Gestión Educativa Local.**

Bajo los parámetros del artículo 73 de la Ley General de Educación N° 28044, se concibe como «una instancia descentralizada del gobierno regional que posee autonomía en el ámbito que le concierne. La provincia es su jurisdicción territorial, por lo que puede ser modificada de acuerdo a criterios de determinadas dinámicas sociales, afinidades geográficas, culturales o económicas, así como también facilidades de comunicación e interacción en armonía con las políticas nacionales de descentralización y modernización del Estado».

Por ello, en el campo de la práctica, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) muestra entre sus fines el fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para vigorizar su autonomía y la potenciación de su funcionamiento.

### **Dirección Regional de Educación.**

A consideración del artículo 76 de la Ley General de Educación, es definida como «un órgano del gobierno regional cuya especialización radica en la responsabilidad del servicio educativo en el ámbito de su correspondiente circulación territorial, es decir, del espacio que ocupa y de los espacios limítrofes a los que alcanza su red de influencia. Además, posee una relación de carácter técnico-normativo con el Ministerio de Educación». Su objetivo primordial reside en «fomentar la formación del individuo, incidiendo en la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología, pero sin dejar de lado las actividades recreativas y el deporte. También busca asegurar los servicios educativos y los programas que ofrezcan



atención integral con calidad y equidad en su ámbito de jurisdicción, labora para la cual coordina con las diferentes UGEL y convoca la participación de los diferentes actores de estos ámbitos».

Siguiendo el artículo 77 de la Ley General de Educación, así como también el artículo 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, la Dirección Regional de Educación (DRE) ostenta el poder de autorizar, siempre en coordinación con la UGEL, el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas, en relación a la cabalidad con sus criterios y juicios. Asimismo, debe formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de una determinada región, para lo cual promueve suscribir convenios y contratos con miras a conseguir el apoyo y cooperación nacional e internacional. En esta misma línea, otra actividad que posibilitará este progreso, recae sobre la capacidad de identificar prioridades de inversión, a partir de lo cual se facilita incentivar la creación de centros de recursos educativos y tecnológicos y fungir, finalmente, como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

### **MINEDU.**

Como órgano del gobierno nacional, el Ministerio de Educación guarda la finalidad de delimitar, liderar y coordinar las políticas educativas, culturales, recreativas y deportivas, manteniendo uniformidad y armonía con la política general del Estado» (artículo 79 de la LG).

Bajo la perspectiva de Iguñiz (2008), dichas instancias descentralizadas gozan de autonomía, de acuerdo a las funciones y competencias que se le hayan asignado, y mediante ellas es posible mejorar la calidad y la transformación del sistema educativo. A esta razón, la autosuficiencia escolar exige la aclaración de responsabilidades no sólo locales, sino también nacionales, motivo por el cual no se puede pretender que las propias escuelas sean institucionalidades suficientes para cubrir los retos de la educación en todo el proceso de la descentralización que supone un fenómeno extensamente nacional. (p. 215)

La labor educativa de la escuela de nivel secundario implica poner a disposición un servicio de calidad garantizada respecto de los diferentes modos de aprendizaje que necesitan alcanzar los niños y jóvenes de la educación básica regular. Para ello se requiere debidamente una gestión educativa institucional anclada en el fomento de la actividad democratizadora, la cual es señalada desde las instancias superiores Ministerio de Educación.

Un entorno de democratización de la educación y la cultura es la atmósfera social que posibilita un adecuado proceso de planificación educativa, a través del cual es también viable la difusión de los derechos de participación de la comunidad escolar. De esta manera, el interés final radica en el modo de abarcar el grado o los matices de la participación docente y de los demás actores de la escuela en los procesos de la organización y planificación institucional. En otras palabras, la importancia a nivel práctico buscará aunar voluntades entre los miembros de una determinada comunidad educativa para progresar colectiva y coordinadamente en una dinámica activa, participativa y no receptiva que se reestructura gracias a la continua interacción entre los actores educativos involucrados, como los directivos, los profesores, los estudiantes, los padres de familia e incluso la eventual inclusión de otros actores externos a la escuela, pero no por ello menos importantes. Estos conforman organizaciones específicas, como los equipos directivos, las comisiones de trabajo docente, el Municipio escolar, la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y el Consejo Educativo Institucional (CONEI).

#### **1.4.2. Problema General**

¿Indicar en qué medida influye la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017?

#### **1.4.3. Problemas específicos**

¿Indicar en qué medida influye la gestión educativa institucional y la capacitación del personal en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017?

¿Indicar en qué medida influye la gestión educativa institucional y el desempeño docente en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017?

## **1.5 Hipótesis:**

### **1.5.1 Hipótesis general**

La gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

### **1.5.2. Hipótesis específicas:**

La gestión educativa institucional y la capacitación del personal influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

La gestión educativa institucional y el desempeño docente influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

Establecer la influencia existente entre gestión educativa institucional y la capacitación del personal en la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Establecer la influencia existente entre gestión educativa institucional y el desempeño docente en la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables:**

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.93).

### **Definición conceptual:**

#### **Definición conceptual de la variable Gestión educativa institucional**

“Se entiende como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” Alvarado (1999, p. 17)

#### **Definición conceptual de la variable Gestión de recursos humanos**

Es el enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Alles (2006, p.25).

## **2.2. Operacionalización de las variables:**

“Es el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica”. Hernández, et al (2010, p. 77).

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gestión educativa institucional*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escalas valores	Niveles o rangos
Liderazgo directivo	- Toma de decisiones - Estilo de liderazgo - Participación y trabajo en equipo	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9	1 = Nunca	Deficiente
Planificación estratégica	- Diagnostico - Elaboración de proyectos - Priorización de problemas	10, 11, 12 13, 14, 15 16, 17, 18	2 = A veces	Buena
Evaluación de la gestión	- Cumplimiento de las metas - Evaluación de la gestión - Evaluación de los resultados	19, 20, 21 22, 23, 24 25, 26, 27	3 = Siempre	Sobresaliente
Clima Institucional	- Relaciones interpersonales - Solución de conflictos - valores	28, 29, 30 31, 32, 33 34, 35, 36, 37		Excelente

*Fuente: Elaboración propia (2017)*

Tabla 2

*Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Capacitación del personal	- Actualización pedagógica - Eficiencia en el uso de los recursos humanos	38, 39, 40 41, 42, 43	1 = Nunca	Compromiso bajo
			2 = A veces	Compromiso medio
Desempeño docente	- Planificación curricular - Planificación de la clase - Logro de aprendizaje	44, 45 46, 47 48, 49, 50	3 = Siempre	Compromiso alto

*Fuente: Elaboración propia (2017)*

Tabla 3

*Operacionalización de la variable: Satisfacción del usuario*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Satisfacción educativa	- Cumplimiento de expectativas - Motivación del educando - Necesidad de servicio cubiertas	<b>51, 52</b> <b>53, 54, 55</b> <b>56, 57, 58</b>	1 = Nunca	Insatisfecho
			2 = A veces	Satisfecho
			3 = Siempre	Muy satisfecho

*Fuente: Elaboración propia (2017)*



### **2.3. Metodología:**

#### **Método hipotético deductivo**

La presente investigación se realizó mediante el método hipotético deductivo debido a que se partirá de las observaciones en docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Asimismo, Bernal (2010) manifiesta que el método hipotético deductivo es “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”.

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

La presente investigación es de tipo básica, sustentada teóricamente por:

Abarza, (2012), quien definió: “la investigación básica consiste en principios fundamentales y en testear teorías” (p. 6).

### **2.5. Diseño**

La presente investigación tiene un diseño no experimental, correlacional y transversal, por lo que establecemos las siguientes definiciones:

#### **Diseño no experimentales**

Hernández, et, al. (2010). Nos indican que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.149).

#### **Diseño no experimentales transversales**

Hernández, et. al. (2010). Señalaron que: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p.151).

Este tipo de diseño se ajusta a mi investigación pues su elaboración tuvo un tiempo limitado y toda la información fue recolectada en un solo momento tal como como tomar una foto.

### **Descriptivo correlacional causal:**

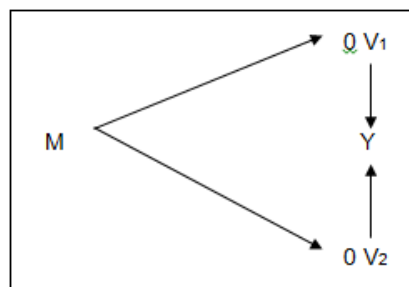
Hernández et. al, Sostuvo que:

Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (2010, p.201).

Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables.

Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación de que existe entre dos variables.

Graficamente se denota:



*Figura 1:* Esquema de tipo de diseño. Tomado de (Sánchez y Reyes 2008)

**Dónde:**

M : Muestra de Estudio

X : Medición de la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos

Y : Medición de la satisfacción del usuario

O<sub>1</sub> : Coeficiente de relación

r : Correlación

**2.6. Población, muestra y muestreo:****2.6.1. Población.**

“La población es el conjunto de todos los casos o individuos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”. Hernández, et tal (2010, p.235).

La población del presente estudio está constituida por 140, colaboradores (docentes y personal administrativo) de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 4

*Distribución poblacional de docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Docente	110	78.5%
Personal administrativo	30	21.5%
Total	140	100.0%

*Fuente: Dirección académica del colegio Nuestra señora de Guadalupe*

### 2.6.2. Muestra.

“Es parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. Bernal (2006, p.165).

La muestra seleccionada es aleatoria simple; y su tamaño(n), según Bernal (2006, p 171), se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z (1.96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de  $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ( $Q = 1 - P$ )

$\varepsilon$  (0,05): Tolerancia al error

N (140): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5)(0,5) \times 140}{0,05^2 (140 - 1) + 1.96^2 \cdot (0,5)(0,5)} =$$

$$n = 103$$

Por lo tanto, la muestra es de tipo probabilística y está conformada por 102, usuarios de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 5

*Distribución muestral de docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Docente	81	78.5%
Personal administrativo	21	21.5%
Total	103	100.0%

*Fuente: Elaboración Propia*

Es decir, con este procedimiento expresado en la tabla 4, se logró determinar el número de docentes y personal administrativo que serán encuestados.

### **2.6.3. Muestreo:**

El muestreo que se aplicó en la presente investigación fue estratificado y su afijación fue proporcional. Al respecto Danae, afirma que:

Se optimizan los procesos obviando dificultades

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento

detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexos, edades,...). (2008, p.5).

### **Muestreo Probabilístico**

Hernández, et. al., Señalan que:

Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma posibilidad de salir seleccionados para formar parte de la muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser elegidas. (2010, p.157).

Sólo estos métodos de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

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

Las técnicas de investigación son los procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. Morone (2012, p.3).

##### **2.7.1 Técnica, la encuesta**

La encuesta es la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están relacionadas fuertemente y que recogen información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa. Morone (2012, p.17).

Para la recolección de datos de la presente investigación se empleó la técnica: de la encuesta, que se administrará a docentes y alumnos.

### **2.7.2 Instrumento:**

Bernardo y Calderero, consideran que “los instrumentos son un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (citados por López, 1997, p. 2).

Todo investigador debe poner mucha atención en la creación o formulación de la calidad de sus instrumentos de evaluación ya que un instrumento inadecuado provoca una distorsión de la realidad.

### **Cuestionario:**

“El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra”. Abril (2008, p.15).

### **Cuestionario de gestión educativa institucional:**

#### **Datos generales**

Título:	Cuestionario sobre el gestión educativa institucional
Autor:	Mg. Alvarado Herrada Milovan Pablo
Procedencia:	Lima - Perú-2017
Objetivo:	Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.
Administración:	Individual
Duración:	10 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción de una

institución educativa.

Estructura: La escala consta de 37 ítems, con 03 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), A veces (2), Siempre (3), la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la gestión educativa institucional.

### **Cuestionario de gestión de recursos humanos:**

#### **Datos generales**

Título: Cuestionario sobre la gestión de recursos humanos

Autor: Mg. Alvarado Herrada Milovan Pablo

Procedencia: Lima - Perú-2017

Objetivo: Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Administración: Individual

Duración: 5 minutos

Significación: El cuestionario está referido a determinar la relación entre la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción de una institución educativa.

Estructura: La escala consta de 13 ítems, con 03 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), A veces (2), Siempre (3), la escala está conformada por 02 dimensiones, donde los ítems se



presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la gestión de recursos humanos.

### **Cuestionario de satisfacción del usuario:**

#### **Datos generales**

Título:	Cuestionario sobre la satisfacción del usuario
Autor:	Mg. Alvarado Herrada Milovan Pablo
Procedencia:	Lima - Perú-2017
Objetivo:	Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.
Administración:	Individual
Duración:	2 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la gestión educativa institucional y gestión de recursos humanos en la satisfacción de una institución educativa.
Estructura:	La escala consta de 8 ítems, con 03 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), A veces (2), Siempre (3), la escala está conformada por 01 dimensión, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la satisfacción del usuario.

## Validación y confiabilidad del instrumento:

### Validez

Para Hernández, et al (2010), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de constructos por cada variable. **(Anexo 6)**

Tabla 6

#### *Análisis de constructos*

<b>Modelo</b>	<b>RMR</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Gestión de recursos humanos	0.023	Aplicable
Gestión educativa institucional	0.041	Aplicable
Satisfacción del usuario	0.018	Aplicable

### Fiabilidad

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 30 docentes. Luego se procesaran los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0.

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 7

*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz (2007).

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 8

*Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,785	58

Como se observa en la tabla 8, la confiabilidad es 0,785. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento presenta un nivel de confianza moderado.

**Procedimientos de recolección de datos:**

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 30 trabajadores con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala tipo Likert sobre las variables gestión educativa institucional, gestión de recursos humanos y satisfacción del usuario.

La confiabilidad de los instrumentos a partir de la muestra piloto, se estableció por dimensiones y por variables, cuyos resultados han sido mostrados e interpretados en las tablas 7 y 8.

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 103 trabajadores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 15 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 103 docentes y personal administrativo, a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español. Asimismo los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de las dos variables son ordinales, se ha prescindido del test de normalidad, dado que en este caso no es una condición necesaria. Por consiguiente se procedió a aplicar en cada caso la prueba estadística de validación de constructo para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio.

Este estudio tiene como finalidad conocer la relación entre las variables: gestión educativa institucional, gestión de recursos humanos y satisfacción del usuario.

## **2.8. Métodos de análisis e interpretación de datos:**

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo. “Este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. Bernal (2006, p.56).

## **2.9. Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativo de la Universidad César Vallejo, el cual establece en su formato los pasos a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

### **III. Resultados**

## Descripción

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio: “Establecer la influencia existente entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario (docentes), de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017”.

Tabla 9

*Distribución de frecuencia por género de los colaboradores de la Institución Educativa.*

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	36	35.0
Femenino	67	65.0
Total	103	100.0

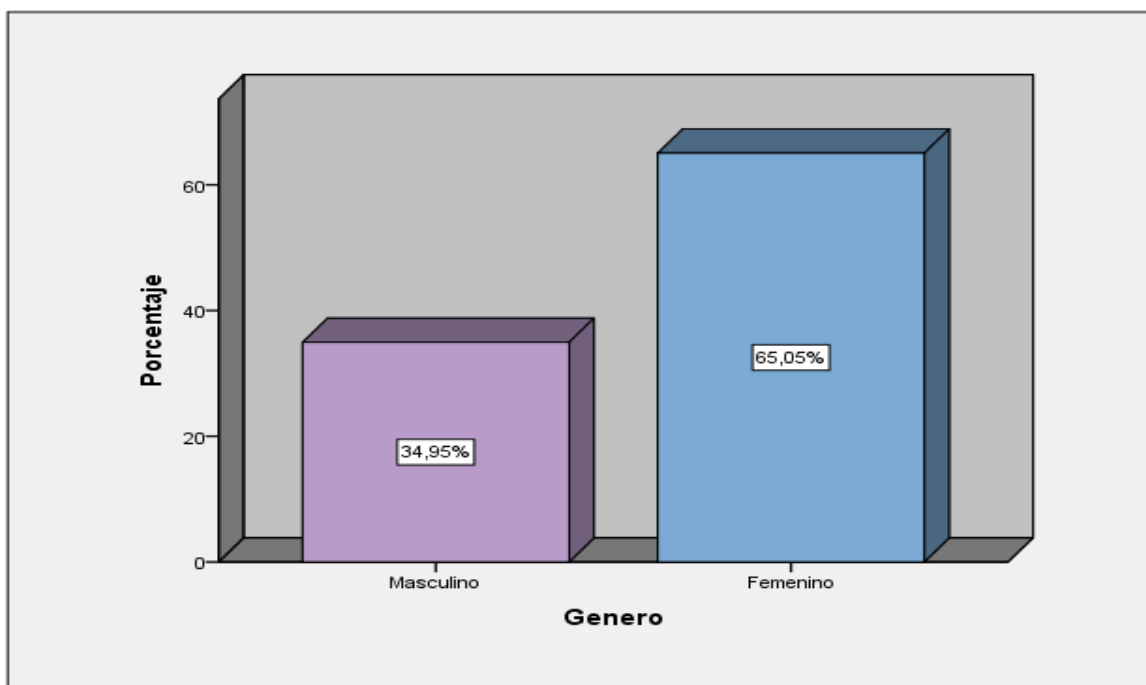


Figura 2, frecuencia por género de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Se observa que el 34.5% de los colaboradores encuestados son de género femenino en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 10

*Distribución de frecuencia por edad de los colaboradores de la Institución Educativa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
[38 a 43 años]	17	16.5	16.5
[44 a 48 años]	12	11.7	28.2
[49 a 53 años]	28	27.2	55.3
[54 a 58 años]	19	18.4	73.8
[59 a 64 años]	27	26.2	100.0
Total	103	100.0	

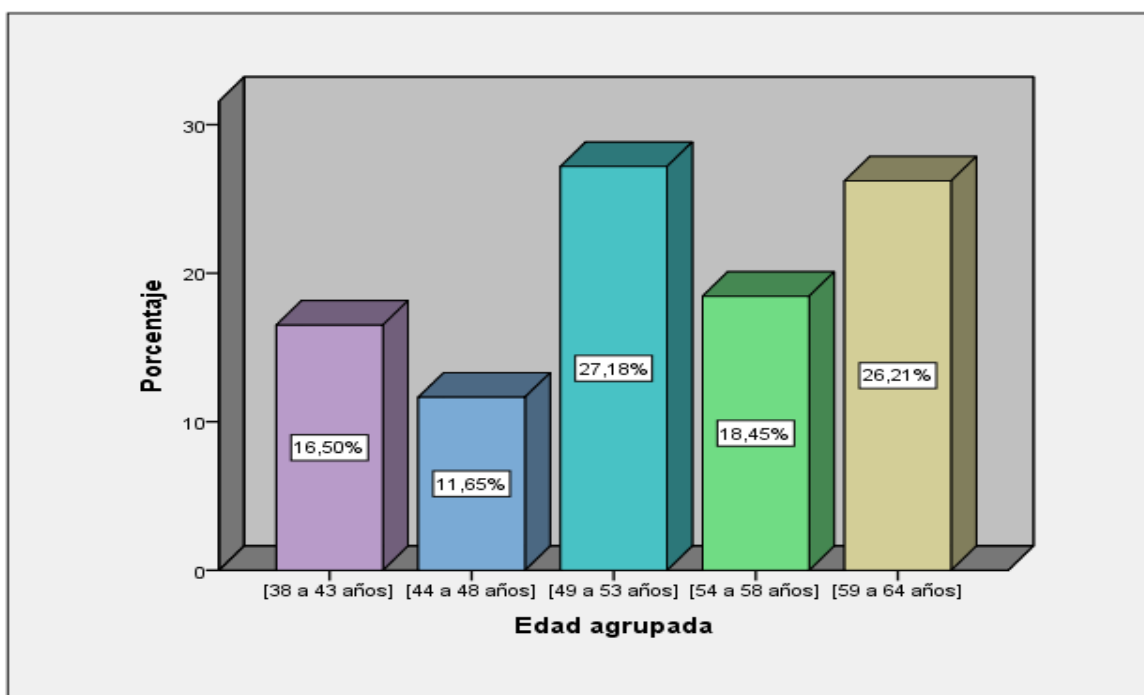


Figura 3, frecuencia por edad de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017



Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos 27.2% se encuentra en el grupo de [49 a 53 años] seguido con un 26.2% de las personas que tiene edades entre [59 a 64 años], y la población de colaboradores jóvenes 16.5% esta entre [38 a 43 años] en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 11

*Distribución de frecuencia por Especialidad de los colaboradores de la Institución Educativa.*

Especialidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administrativo	21	20.4	20.4
Comunicación	12	11.7	32.0
Ciencia, Tecnología y Ambiente	14	13.6	45.6
Arte	3	2.9	48.5
Ciencias Sociales	8	7.8	56.3
Ingles	9	8.7	65.0
Matemática	13	12.6	77.7
Religión	8	7.8	85.4
Educación Física	6	5.8	91.3
Educación para el trabajo	8	7.8	99.0
PFRH	1	1.0	100.0
Total	103	100.0	

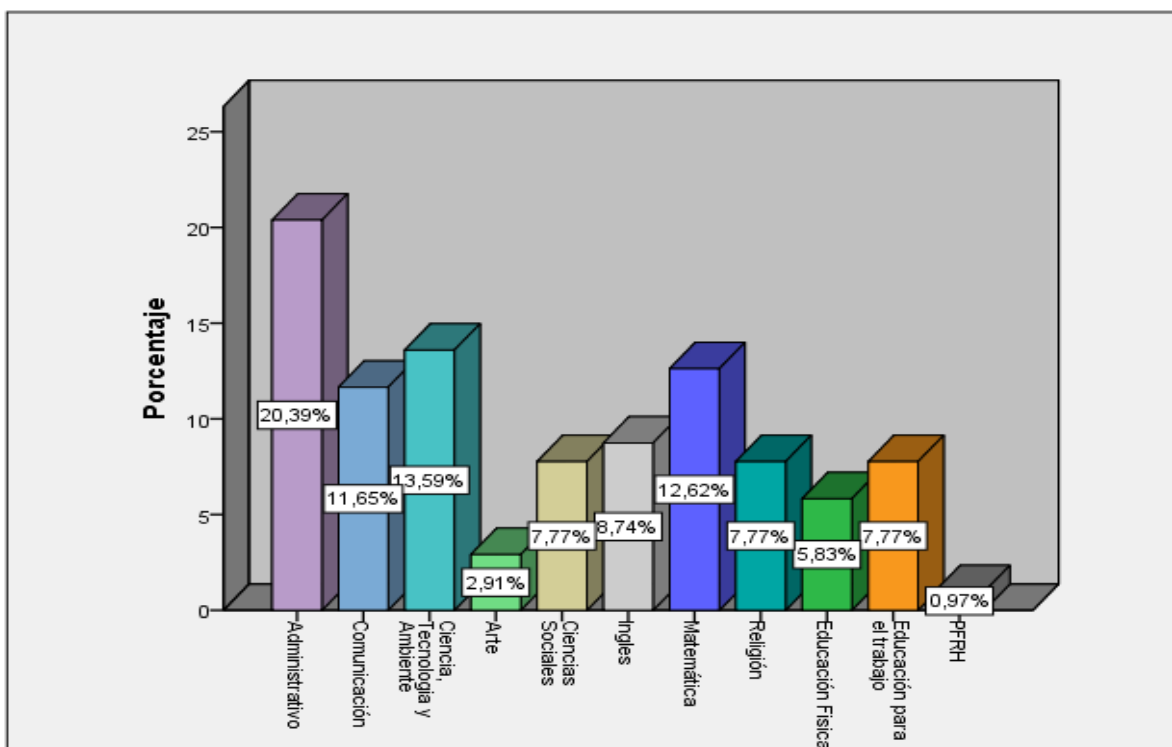


Figura 4, frecuencia *por especialidad de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

Se observa de la muestra que los docentes como personal administrativo tienen diferentes especialidades, siendo las especialidades más destacadas los cursos de ciencia, tecnología y ambiente 13.59, matemática 12.6%, seguido de comunicación 11.7% e inglés con el 8.7% entre los colaboradores en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 12

*Distribución de frecuencia por años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa.*

Años de Experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
[20 a 24 años]	47	45.6	45.6
[25 a 28 años]	18	17.5	63.1

[29 a 32 años]	32	31.1	94.2
[33 a 36 años]	6	5.8	100.0
Total	103	100.0	

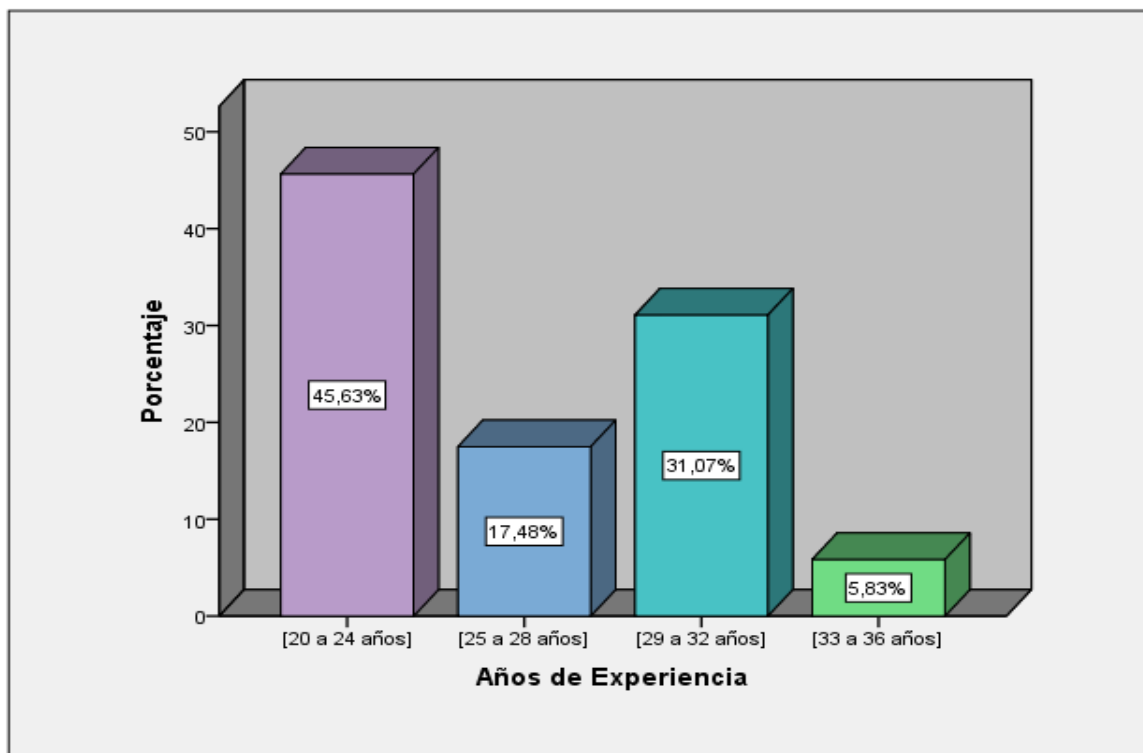


Figura 5, frecuencia por años de experiencia en el puesto que laboran los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos 45.6% tienen entre [20 a 24 años] de experiencia en el puesto, seguido del 31.1% que tiene entre [29 y 32 años], y solo el 5.8% tiene entre [33 a 36 años] la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 13

*Distribución de frecuencia de la gestión educativa institucional educativa según colaboradores de la Institución Educativa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Deficiente	0	0	0
Buena	43	41.7	41.7
Sobresaliente	58	56.3	98.1
Excelente	2	1.9	100.0
Total	103	100.0	

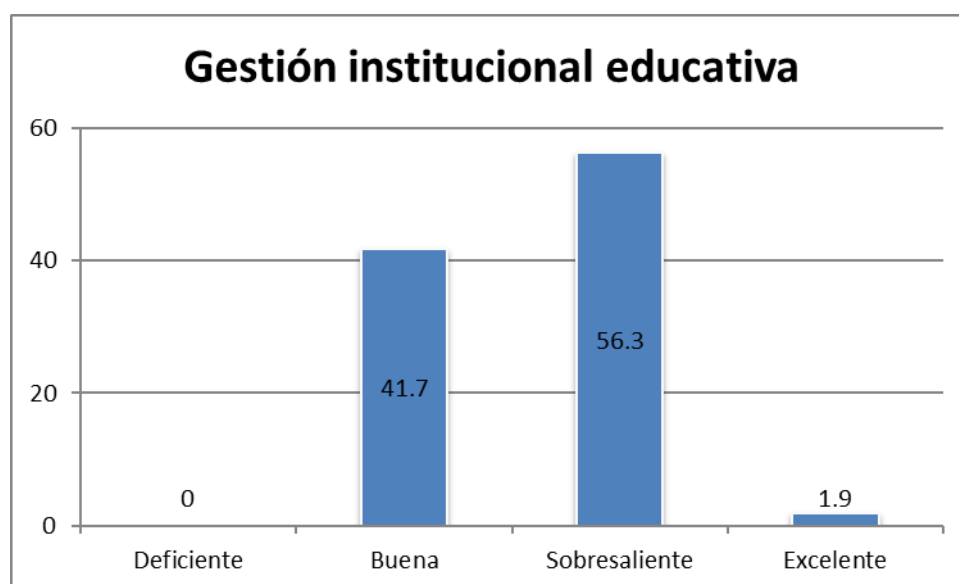


Figura 6, frecuencia según rangos de la gestión educativa institucional educativa de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el 56.3% de los docentes y administrativos consideran la gestión educativa institucional educativa como sobresaliente, el 41.7% considera la gestión como buena y nadie considera la gestión educativa institucional educativa deficiente.

Tabla 14

*Distribución de frecuencia de la gestión de recursos humanos según los colaboradores de la Institución Educativa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Compromiso bajo	0	0	0
Compromiso medio	76	73.8	73.8
Compromiso alto	27	26.2	100.0
Total	103	100.0	

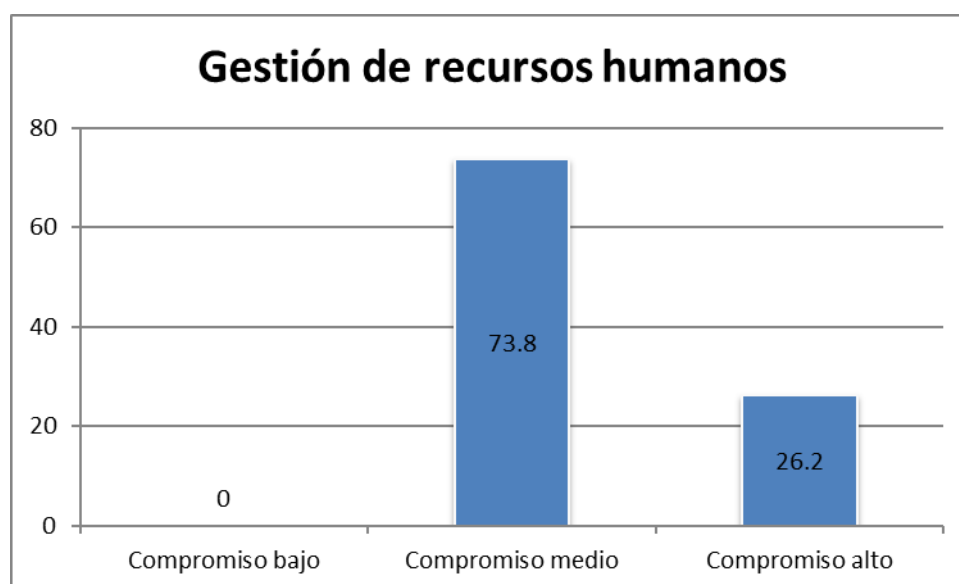


Figura 7, frecuencia según rangos de la gestión de recursos humanos de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el 73.8% de los docentes y administrativos consideran el compromiso de los colaboradores la gestión educativa institucional educativa como sobresaliente, el 26.2% considera la gestión como buena y nadie considera la gestión educativa institucional educativa deficiente.

Tabla 15

*Distribución de frecuencia de la satisfacción del usuario según los colaboradores de la Institución Educativa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Insatisfecho	0	0	0
Satisfecho	72	69.9	69.9
Muy satisfecho	31	30.1	100.0
Total	103	100.0	

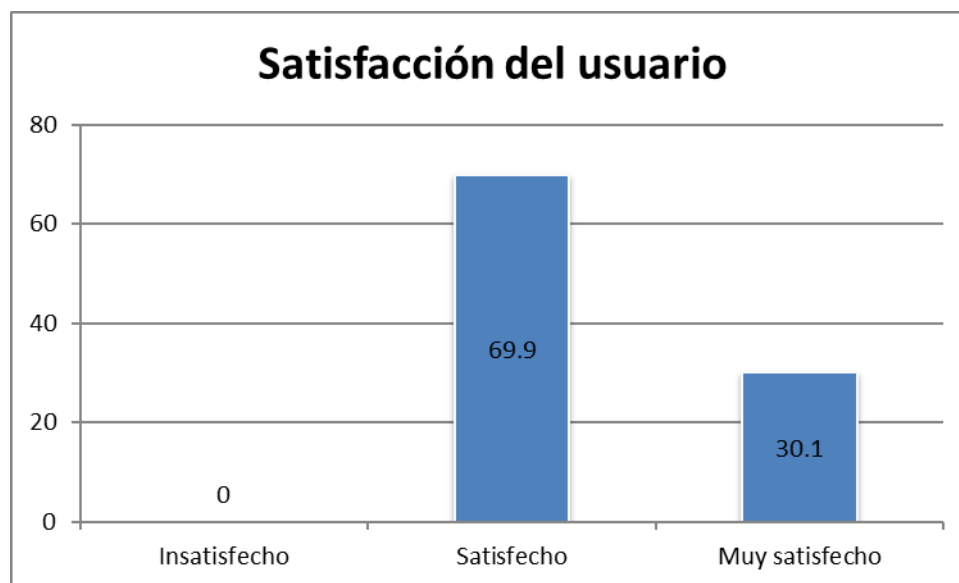


Figura 8, frecuencia según rangos de la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos 69.9% se encuentra satisfecho como usuario, seguido del 30.1% se encuentra muy satisfecho y no hay colaboradores insatisfechos en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 16

*Distribución de frecuencia de la gestión educativa institucional según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa.*

	Gestión educativa institucional									
	Deficiente		Buena		Sobresaliente		Excelente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>[20 a 24 años]</b>	0	0.0%	17	36.2%	29	61.7%	1	2.1%	47	100.0%
<b>[25 a 28 años]</b>	0	0.0%	13	72.2%	5	27.8%	0	0.0%	18	100.0%
<b>[29 a 32 años]</b>	0	0.0%	13	40.6%	18	56.3%	1	3.1%	32	100.0%
<b>[33 a 36 años]</b>	0	0.0%	0	0.0%	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

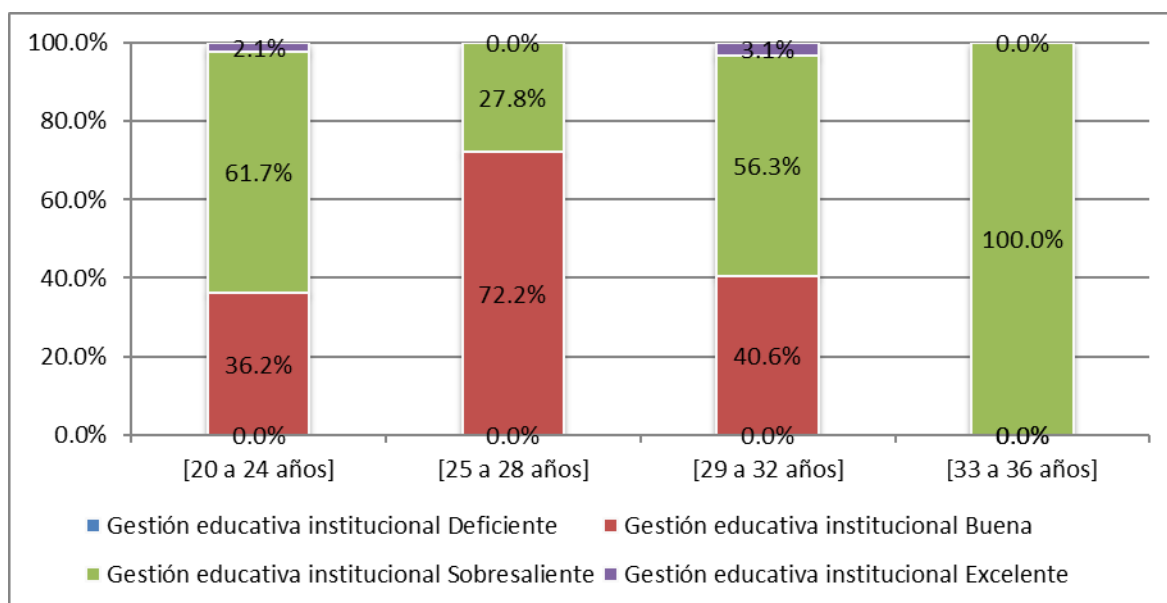


Figura 9, frecuencia de la gestión educativa institucional según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos tienen entre [20 a 24 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 61.7% considera la gestión educativa institucional sobresaliente, el 36.2% buena y no hay colaboradores que consideren la gestión educativa institucional deficiente; en segundo puesto están

las personas que tiene entre [29 y 32 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 56.3% considera la gestión educativa institucional sobresaliente, el 40.6% buena y no hay colaboradores que consideren la gestión educativa institucional deficiente en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 17

*Distribución de frecuencia de la gestión de recursos humanos según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa.*

	Gestión de recursos humanos							
	Compromiso bajo		Compromiso medio		Compromiso alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>[20 a 24 años]</b>	0	0.0%	38	80.9%	9	19.1%	47	100.0%
<b>[25 a 28 años]</b>	0	0.0%	16	88.9%	2	11.1%	18	100.0%
<b>[29 a 32 años]</b>	0	0.0%	20	62.5%	12	37.5%	32	100.0%
<b>[33 a 36 años]</b>	0	0.0%	2	33.3%	4	66.7%	6	100.0%

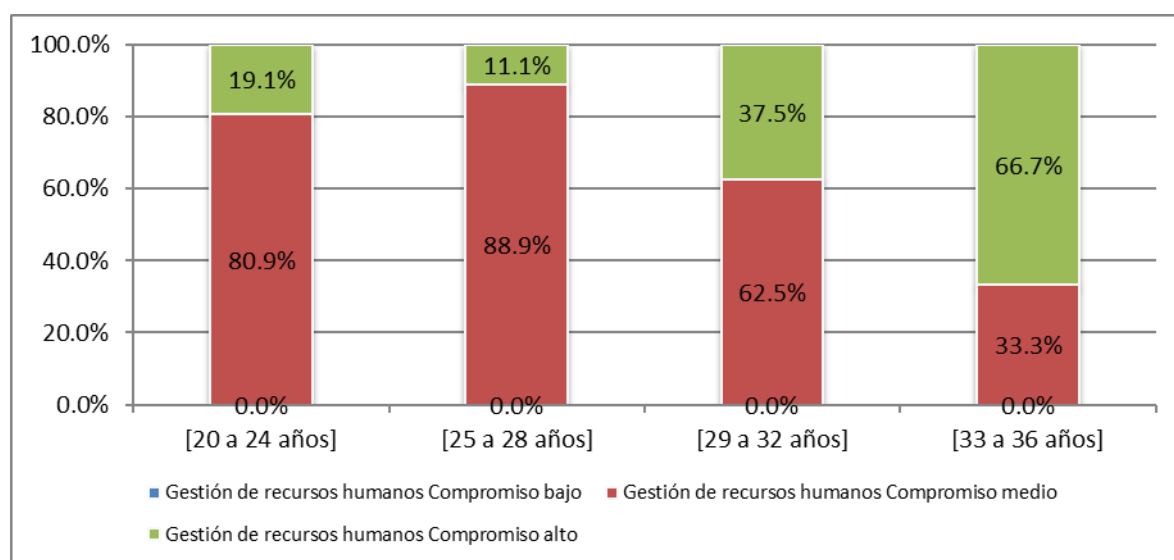




Figura 10, frecuencia de la gestión de recursos humanos según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos tienen entre [20 a 24 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 80.9% se identifican en la gestión de recursos humanos con compromiso medio, el 19.1% compromiso alto y no hay colaboradores que se identifiquen con la gestión de recursos humanos con compromiso bajo; en segundo puesto están las personas que tiene entre [29 y 32 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 62.5% se identifican en la gestión de recursos humanos con compromiso medio, el 37.5% compromiso alto y no hay colaboradores que se identifiquen con la gestión de recursos humanos con compromiso bajo en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 18

*Distribución de frecuencia de la satisfacción del usuario según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa.*

	Satisfacción del usuario							
	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>[20 a 24 años]</b>	0	0.0%	37	78.7%	10	21.3%	47	100.0%
<b>[25 a 28 años]</b>	0	0.0%	11	61.1%	7	38.9%	18	100.0%
<b>[29 a 32 años]</b>	0	0.0%	21	65.6%	11	34.4%	32	100.0%
<b>[33 a 36 años]</b>	0	0.0%	3	50.0%	3	50.0%	6	100.0%

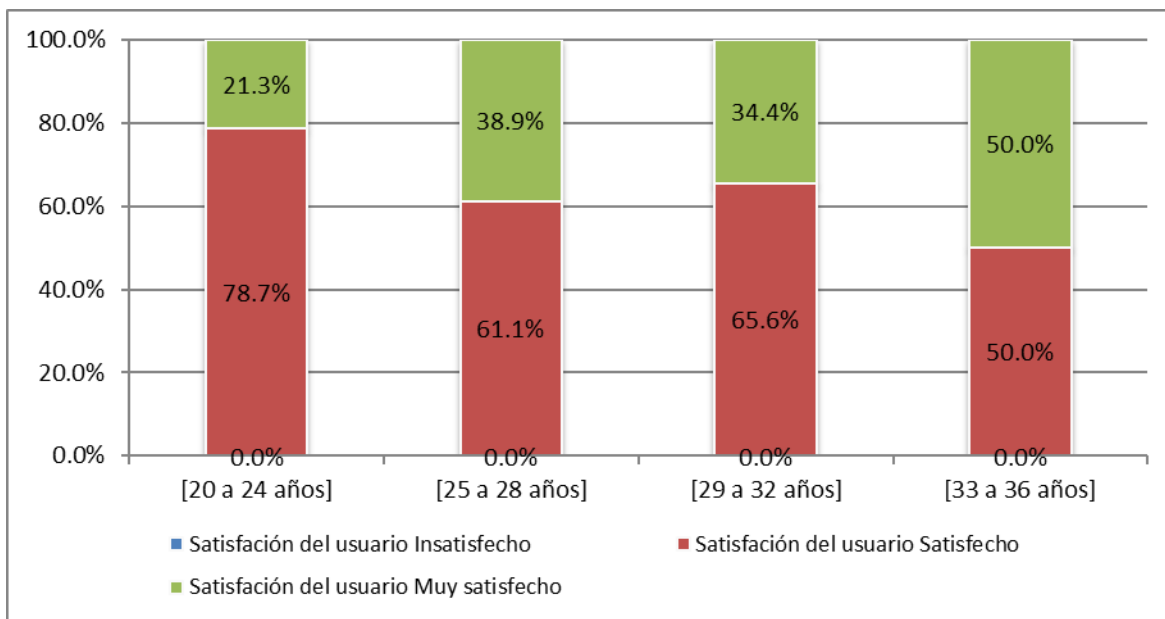


Figura 11, frecuencia de la satisfacción del usuario según años de experiencia de los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Se observa que el mayor porcentaje de docentes y administrativos tienen entre [20 a 24 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 78.7% se considera satisfecho según la satisfacción del usuario, el 21.3% muy satisfecho y no hay colaboradores que estén insatisfechos en la satisfacción del usuario; en segundo puesto están las personas que tiene entre [29 y 32 años] de experiencia en el puesto, de ellos el 65.6% se considera satisfecho según la satisfacción del usuario, el 34.4% muy satisfecho y no hay colaboradores que estén insatisfechos en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 19

*Ajuste del modelo de regresión logístico ordinal de las variables gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	46,988			
Final	24,291	22,697	3	,000

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados, los datos obtenidos estarían explicando la influencia de las variables gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; los resultados de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 22,697 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa que los datos obtenidos se prestan para mostrar la dependencia de las variables de estudio.

Tabla 20

*Bondad de ajuste de las variables gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	3,897	7	,792
Desviación	5,481	7	,601

Función de vínculo: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.792 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 21

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de las variables gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y = 1,00]	-2,859	,883	10,486	1	,001	-4,589	-1,129
	[Y = 2,00]	,586	,846	,479	1	,489	-1,072	2,244
Ubicación	[V1=1,00]	-3,839	,938	16,762	1	,000	-5,677	-2,001
	[V1=2,00]	-1,454	,731	3,954	1	,047	-2,887	-,021
	[V1=3,00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[V2=2,00]	1,108	,646	2,945	1	,086	-,158	2,374
	[V2=3,00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla 4, representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017 se representaran las comparaciones entre el nivel de estilo de la satisfacción de usuario frente gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 22

*Ajuste del modelo de regresión logístico ordinal de las variables gestión educativa institucional y capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	45,908			
Final	31,871	21,843	3	,000

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados, los datos obtenidos estarían explicando la influencia de las variables gestión educativa institucional y capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; los resultados de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 21.843 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa que los datos obtenidos se prestan para mostrar la dependencia de las variables de estudio.

Tabla 23

*Bondad de ajuste de las variables gestión educativa institucional y capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4,896	7	,682
Desviación	3,462	7	,546

Función de vínculo: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.682 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre las otras.

Tabla 24

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal las variables gestión educativa institucional y capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y = 1,00]	-2,859	,883	10,486	1	,001	-4,589	-1,129
	[Y = 2,00]	,586	,846	,479	1	,489	-1,072	2,244
Ubicación	[V1=1,00]	-3,839	,938	16,762	1	,000	-5,677	-2,001
	[V1=2,00]	-1,454	,731	3,954	1	,047	-2,887	-,021
	[V1=3,00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[d21=2,00	1,108	,646	2,945	1	,086	-,158	2,374
	]							
	[d21=3,00	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

Los resultados que se muestran en la tabla 4, representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017 se representaran las comparaciones entre el nivel de estilo de la satisfacción de usuario frente gestión educativa institucional y la capacitación del personal de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.



Tabla 25

*Ajuste del modelo de regresión logístico ordinal de las variables gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	46,138			
Final	26,070	20,067	3	,000

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados, los datos obtenidos estarían explicando la influencia de las variables gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; los resultados de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 20.067 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa que los datos obtenidos se prestan para mostrar la dependencia de las variables de estudio.

Tabla 26

*Bondad de ajuste variables gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,568	7	,980
Desviación	1,689	7	,975

Función de vínculo: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.980 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 27

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística variables gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y = 1,00]	-3,788	,803	22,270	1	,000	-5,361	-2,215
	[Y = 2,00]	-,426	,696	,375	1	,540	-1,790	,938
Ubicación	[V1=1,00]	-3,477	,908	14,663	1	,000	-5,257	-1,697
	[V1=2,00]	-1,271	,716	3,150	1	,076	-2,675	,133
	[V1=3,00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[d22=2,00]	-,345	,421	,669	1	,413	-1,171	,481
	[d22=3,00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla 12, representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la satisfacción del usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017 se representaran las comparaciones entre el nivel de estilo de la satisfacción de usuario frente gestión educativa institucional y el desempeño docente de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

### 3.1 Resultados Inferenciales

#### Hipótesis General

**Ho:** La gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos no influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

**H1:** La gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Tabla 28

*Pseudo R-cuadrado*

Cox y Snell	,498
Nagelkerke	,534
McFadden	,318

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la variable satisfacción por parte de las variables gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; lo cual indica que el 53.4% de variación de la satisfacción es explicada por gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Por lo cual se concluye que la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influye en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

### Hipótesis específica 1

**Ho:** La gestión educativa institucional y la capacitación del personal no influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

**H1:** La gestión educativa institucional y la capacitación del personal influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

Tabla 29

*Pseudo R-cuadrado*

Cox y Snell	,376
Nagelkerke	,435
McFadden	,276

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la variable satisfacción por parte de las variables gestión educativa institucional y capacitación del personal de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; lo cual indica que el 43.5% de variación de la satisfacción es explicada por gestión educativa institucional y la capacitación del personal humanos de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Por lo cual se concluye que la gestión educativa institucional y la capacitación del personal influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017

## Hipótesis específica 2

**Ho:** La gestión educativa institucional y el desempeño docente no influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

**H1:** La gestión educativa institucional y desempeño docente influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

Tabla 30

*Pseudo R-cuadrado*

Cox y Snell	,577
Nagelkerke	,409
McFadden	,404

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la variable satisfacción por parte de las variables gestión educativa institucional y el desempeño docente de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017; lo cual indica que el 40.9% de variación de la satisfacción es explicada por gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos de los usuario de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017. Por la cual se concluye que la gestión educativa institucional y desempeño docente influyen en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017.

## **IV Discusión**

En esta investigación los resultados obtenidos comprueban lo propuesto en el objetivos general ya que confirmaron que la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influyen significativamente en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, esto según la adecuación y bondad de ajuste, en los cuales se observó que el modelo de regresión lineal múltiple fue adecuado para analizar la influencias de gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos en la satisfacción del usuario; en el caso de la bondad de ajuste se observó que el 74,1% de variación de la satisfacción del usuario dependen de la gestión de recursos humanos y la gestión educativa institucional, es decir para mejorar la satisfacción del usuario se deben tener adecuadas gestión de recursos humanos y gestión educativa institucional, estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Clavo S. – Bogota D.C., 2014, en su investigación titulada *“Estrategia de Gestión Educativa para Fortalecer El Clima Organizacional de La Comunidad De Docentes Y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna”* en la cual se concluyó que para mejorar la procesos de liderazgo, las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz. Además Para fortalecer una adecuada comunicación y relaciones entre los integrantes, es vital promover la calidad del liderazgo, por medio de la cual se influye y se motiva a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminados a cumplir con los propósitos y expectativas de la institución. Nuestros resultados de igual forma coinciden con los resultados obtenidos por Aguirre y Villavicencio (2013), realizó una investigación cuyo título fue *“implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples”*, Los resultados que se obtuvieron muestran que los estudiantes, docentes y padres de familia están satisfechos con la gestión de calidad de la institución. También coincide con los resultados obtenido por Porras E. – Colombia, 2014, realizo una investigación *“Implantación del Sistema de*



*Gestión de la Calidad en Las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica Y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia)*. Donde se concluyó que tanto las instituciones educativas, 2) análisis de las variables que condicionan la implantación del SGC. También incluimos aquellas conclusiones relacionadas con el rigor científico del estudio, las limitaciones y deficiencias reconocidas, la relación de esta investigación con otras investigaciones estudiadas, y el impacto de este estudio de tesis doctoral.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación igualmente coinciden con los resultados obtenidos por Yabar I. – Lima, en el 2013, realizó una investigación cuyo título fue “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado. En sus resultados se observó que Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces al 5% de confianza no se acepta la Ho, por lo que R. de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa. También coinciden con los resultados obtenidos por Díaz S. Iquitos 2017, realizó una investigación titulada “*calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*”. En la cual se concluyó que el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 11,8 % es malo y el 11,8 % es bueno. Se refiere a la metodología de la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI) de la institución.

También coinciden con los resultados obtenidos por Vilchez G. – Lima, en el 2014, realizó una investigación cuyo título es “*evaluación de la gestión educativa del centro de educación técnico productivo madre admirable*”, en la cual concluyo que en el caso del CETPRO Madre Admirable, los directivos cuando asumieron la conducción de la institución no eran especialistas en este tipo de modalidad educativa. Sin embargo, han tomado con interés su rol y tienen una

historia compartida en el proyecto de la ONG CODESPA, que les ha brindado experiencia en la formación de estudiantes para facilitar su inserción laboral. No obstante, en la actualidad, para lograr sus objetivos se constata que necesitan de más personas, asistencia técnica y el apoyo de especialistas en el tema. En relación a la satisfacción del usuario Los estudiantes no consideran entre sus opciones a futuro seguir con la formación técnica o buscar un trabajo relacionado a sus estudios en el CETPRO. Ellos, en su mayoría, pretenden seguir estudios universitarios. Esto podría deberse a su nivel educativo, el de sus padres y a que muchos tienen a un familiar que ya es profesional. Por otro lado, no cuentan con información sobre el sector productivo, sus demandas laborales y las oportunidades de trabajo que pueden encontrar en él. De la misma manera coincide con los resultados obtenidos por Cuentas S. – Lima, en el 2015, realizó una investigación titulada *“Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana*. Donde se concluyó que El clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. Debido a que, por un lado no se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución (alineación estratégica). Asimismo, no existe un conocimiento cabal de las competencias de los docentes a fin de ver como cada uno puede contribuir efectivamente con el desarrollo de la organización. Tampoco, existe una valoración de sus aportes en la gestión y no existe un sistema de incentivos formalizado para los docentes que aliente su inversión de capital humano.

## **V. Conclusiones**

**Primero.** Concluyo con un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos influyen significativamente en la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, se concluye que el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción del usuario es significativo, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente

**Segundo.** Concluyo con un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y la capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, se concluye que el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y la capacitación del personal sobre la satisfacción del usuario es significativo, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

**Tercero.** Concluyo con un nivel de significancia de 0,05 que la gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario en la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, se concluye que el modelo de regresión logístico estimado entre la gestión educativa institucional y el desempeño docente sobre la satisfacción del usuario es significativo, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:**

Se recomienda a las autoridades de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, desarrollar talleres de reflexión filosófica, con el propósito de que los docentes internalicen su ideología o ética profesional, asociados a la misión y visión institucionales, así como las consideraciones éticas. Este proceso podría mejorar el compromiso institucional de los docentes y trabajadores de cada institución educativa.

**Segunda:**

Se recomienda a las autoridades de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, informar de a todos los usuarios de forma eficiente las decisiones que se toman en la administración.

**Tercera:**

Se recomienda a las autoridades de la Institución Educativa Emblemática y Benemérita Nuestra Señora de Guadalupe, 2017, mejorar el trabajo académico de los docentes, estableciendo políticas institucionales, que se expliciten en el trabajo en equipo, y en donde se ponga énfasis en el proceso de aprendizaje, desarrollo de contenidos educativos, y la didáctica docente.

## **VII. Referencias**

Administración de Recurso Humanos de Idalberto Chiavenato, McGraw-Hill Interamericana de España 2011.

Ander-EGG,(1990),Ezequiel. Diccionario de Trabajo Social. Argentina.

Alvarado Oyarce, Otoniel.(1999) Gestión Educativa: Enfoques y procesos. Lima.

Arana, María Elena. (1998) Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.

Alles, Martha 2006 *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. 2da edición, Buenos Aires:Granica.

ASOCIACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICADE POSGRADO  
2003 *Gestión del Conocimiento*. España: ediciones AUIP.

Arguin, G. (1988) *La planeación estratégica en la universidad de Québec*. Quebec: Edit. Presses de l'Univerité du Québec.

Ary, D., Jacobs L. y Razavieh, A. (1989). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Edit. Trillas

Berigüete, J. y Segura, E. (2008). *La Gestión educativa institucional y Pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación media*. Tesis de post grado en el Instituto de Formación Docente "Salomé Ureña", San Juan de la Maguana, República Dominicana.

Bermesolo, J. (2007). *Cómo aprenden los seres humanos*. Santiago de Chile: Edit. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Edit. La Muralla.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Edit. UNED



Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Edit. Graó.

Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo Escuelas*. Buenos Aires: Edit. Santillana-Convenio Andrés Bello.

Borja, A. y Gaibor, J. (2007). *El Liderazgo Educativo en la Gestión educativa institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guarandá, provincia de Bolívar para el período 2006-2007*. Tesis de grado Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

Berrocal, S. (2007). *Clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las II.EE.PP. del nivel secundaria de la urbanización Dulanto del Callao-2006*. Tesis de post grado UNE. Lima.

Boy Barreto, A. (2008). *La gestión educativa institucional y la calidad educativa en la institución educativa privada San Agustín de San Juan de Lurigancho -2007*. Tesis de maestría UNE, 2008. Lima.

Buitrón, L. (2006). *Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita – Lima*. Tesis de Grado en la U.N. Federico Villarreal. Lima.

Cavalcante, J.J. (2004), *Satisfacción en el Gestión de Proyectos educativos: lineamientos metodológicos*, Otoniel Alvarado Oyarce, Lima Fondo editorial de la UNMSM 2005.

Delgado, K (2007). *Evaluación y calidad de la educación. Nuevos aportes*. Lima: Edit. Derrama Magisterial. Servicios gráficos.

DAVENPORT, Thomas 2006 *Capital Humano*. Barcelona: Gestión 2000. DUBE, L., & NGULUBE, P.

Espínola, V. & Silva, M. E. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta*. Santiago de Chile: Edit. Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE).

Hernández, R., Fernández- Collado, C. & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Edit. McGraw Hill.

Hopkins, D. & Reynolds, D. (2006). *The Past, Present and Future of School Improvement*. Londres: Edit. British Educational Research Journal.

Jarillo, J. (1992). Dirección Estratégica. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.

Jiménez, A. (2001). Funciones de liderazgo de la Administración educativa. Un análisis de la situación española. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.

Juran, M. (1990). Juran y el Liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

Jorge Enrique Tamariz, Gestión Educativo – Institucional, Lima Illustrated EAE 2014.

Juan Carlos Moschen, Innovación educativa: decisión y búsqueda permanente, 2da. Edición Buenos Aires Bonum 2008.

Khot, M. (1996) *Estrategias para la gestión educativa*. Lima: Edit. Fondo de desarrollo editorial de la Universidad de Lima.

COLLAO MONTAÑÉS, Oscar.(1997) Administración y gestión educativa.

Lavín, S. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Madrid: Edit. Educare.

Estudio de caso de Ruth Padilla Muñoz, La gestión educativa institucional en la formación de los recursos humanos: la capacitación y actualización de profesores, Tecnológico de Monterrey 2005.

Planificación educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI Venegas Jiménez Pedro 2da. Reimpresión San José, C. R. EUNED 2006.

Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. Documentos de trabajo. México: Edit. Rueda.

Valles, M. A. (2003). *La gestión escolar en la escuela primaria*. Durango: Edit. Mexicana.

Van Der Berghe, W. (2007). *Aplicación de las Normas ISO a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientación desde una perspectiva europea*. Luxemburgo: Edit. CEDEFOP.

Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: Edit. San Marcos.

Velásquez, Á. & Rey, R. (1999). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Edit. San Marcos.

Wilson, J. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Edit. Paidós.

Aguirre (2013), realizó una Tesis *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio, Colombia*.

IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S., Y CROSBY, P., (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid. Irwin

Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. En Revista Novedades Educativas. Vol. 18.

Clavo (2014), realizo una Tesis *Estrategia de Gestión Educativa para Fortalecer El Clima Organizacional de La Comunidad De Docentes Y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna, Colombia*.

Porras (2014), realizo una Tesis *Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en Las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica Y Media del Municipio de Villavicencio, Colombia*.

Carrillo, S. (2007) *Hacia la construcción concertada de políticas educativas*. Proeduca-GTZ y los Proyectos Educativos Regionales (PER). Lima: Proeduca-GTZ.

Arroyo, M. N. (2009) *Influencia de la gestión pedagógica en el uso de las tecnologías de la información y comunicación en la Institución Educativa Darío Arrús de Bellavista, Callao*. (Tesis inédita de Maestría: gestión educacional). Universidad Nacional "Enrique Guzmán y Valle. Lima.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos*. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.

ARANA, María Elena (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú. Pp. 232.

Senlle, A. & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Centros Educativos*. España: Edit. Díaz de Santos.

Yabar (2013), realizó una Tesis *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado, Perú*.

Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. AFA, Editores Importadores S.A. Lima.

Díaz (2017), realizo una Tesis *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*, Perú.

Vilchez (2014), realizo una Tesis *Evaluación de la gestión educativa del centro de educación técnico productivo madre admirable*, Perú.

Areche (2013), realizo una Tesis *La gestión educativa institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de Los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga - Ayacucho, 2011*, Perú.

Tisnado (2013), realizó una Tesis *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*, Perú.

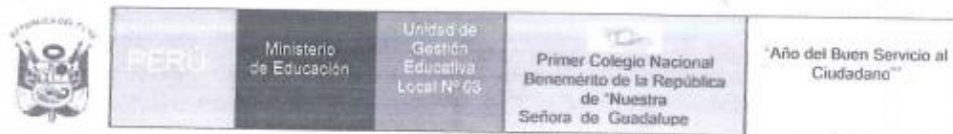
Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: Edit. CEAC

Cuentas (2015), realizo una Tesis *Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana*, Perú.

FARRO CUSTODIO, Francisco (2001) *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima – Perú. Pp. 195.

## Anexo 01

### Consentimiento de la institución



*EL DIRECTOR DEL PRIMER COLEGIO NACIONAL BENEMERITO DE LA REPUBLICA "NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE", JURISDICCION DE LA UGEL 03, OTORGA LA PRESENTE:*

### AUTORIZACION

*Que, don Milovan Pablo, ALVARADO HERRADA; identificado con DNI N° 08529858 y Código Modular 1008529858, Docente Nombrado Reasignado de la especialidad de Matemática se encuentra laborando desde el 03 de marzo del 2014 hasta la actualidad y en mérito a la Resolución Directoral UGEL 03 N° 02014 de fecha 12 de marzo del 2014.*

*Asimismo, el referido docente se encuentra Autorizado para realizar encuesta de un proyecto de investigación de tesis del Doctorado titulado *Influencia de la Gestión Institucional y Gestión de Recursos Humanos en la satisfacción del usuario en el periodo de abril a setiembre del 2017*. La Dirección de la Institución Educativa proporcionará los documentos de gestión para la elaboración y consulta del docente para el desarrollo de su proyecto.*

Lima, 06 de Abril del 2017



**MG. OSCAR WALTER TELLO RODRIGUEZ**  
**Director**  
**PCNBR "Nuestra Señora de Guadalupe"**

## ANEXO 02

### INSTRUMENTOS DE EVALUACION

#### UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

#### CUESTIONARIO

Estimado docente y personal administrativo: la presente encuesta tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión educativa institucional y Gestión de Recursos Humanos, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada. Quedaré muy agradecido por su colaboración.

#### Datos de Generales:

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Años ejerciendo: \_\_\_\_\_

Evalúe del 1 al 3  
1= Nunca 2= A veces 3= Siempre

	<b>Variable: Gestión educativa institucional y Gestión de RRHH</b>	Nunca	A veces	Siempre
1	El director tiene propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa			
2	Generalmente en las reuniones de trabajo con el director, éste respeta la opinión de los docentes.			
3	El equipo directivo facilita la participación de los educandos en la toma de decisiones.			
4	El director demuestra liderazgo en la I.E.			

5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión educativa institucional.			
8	Los docentes y personal auxiliar y de apoyo de la institución participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas			
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.			
10	El cuerpo directivo diagnostica antes de elaborar el PEI.			
11	El personal de la I.E. tiene capacidad para elaborar el diagnóstico de la I.E.			
12	El personal de la I.E. tiene claro lo que significa planificación estratégica.			
13	En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan los docentes, el personal de apoyo y la APAFA.			
14	En la elaboración del Plan de Trabajo Anual participan todos los trabajadores de la I.E.			
15	En la elaboración de los proyectos se tiene en cuenta la realidad de la I:E:			
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución			
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.			
19	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la I.E.			
20	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la I.E.			
21	El equipo directivo motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E			
22	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión educativa institucional			
23	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión de Recursos Humanos.			



24	El equipo directivo informa periódicamente sobre los recursos económicos de la I.E.			
25	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo			
26	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.			
27	Todo el personal de la I.E. participa activamente en la evaluación del trabajo educativo			
28	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la I.E.:			
29	Los diferentes estamentos trabajan en conjunto para resolver los problemas de la I.E.			
30	El personal de la I.E. es capaz de trabajar en forma conjunta las actividades de las propuestas de mejora.			
31	Existen conflictos entre los miembros de la I.E. que perjudican el trabajo educativo.			
32	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la I.E.			
33	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
34	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas			
35	El equipo directivo está comprometido con la formación en valores de los alumnos.			
36	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.			
37	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
38	Los docentes de la I.E. muestran actitudes de apertura al cambio.			
39	Los docentes de la I.E. están capacitados y actualizados			
40	El equipo directivo promueve la actualización pedagógica de los docentes.			
41	El personal de apoyo está capacitado y actualizado			
42	El personal docente es eficiente en el cumplimiento de su función.			
43	El personal de apoyo es eficiente en el cumplimiento de su función			

44	Los docentes elaboran su planificación anual oportuna y diversificadamente en función al PEI y el PCC.			
45	Los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales.			
46	El docente elabora su sesión de clase con antelación y articulada con la unidad de aprendizaje			
47	El docente prevé los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de la clase			
48	Los alumnos conocen los objetivos de aprendizaje a través de la sesión			
49	El docente se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus alumnos.			
50	El docente considera que los logros de aprendizaje de los alumnos son de calidad.			
51	La educación impartida en la Institución Educativa responde a los intereses y necesidades del alumnado			
52	La educación impartida en la Institución Educativa cubre las expectativas de los padres de familia.			
53	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés de aprender en los alumnos.			
54	Durante las clases los docentes prefieren avanzar la asignatura que promover la participación de los alumnos en el aprendizaje.			
55	Los docentes aplican estrategias modernas, activas y motivadoras durante sus sesiones de clase.			
56	El alumnado se siente satisfecho con la educación impartida en la Institución educativa.			
57	Los padres de familia se sienten satisfechos con el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.			
58	Los alumnos generalmente alcanzan los logros de aprendizaje que proponen los docentes			

¡Muchas gracias!

## ANEXO 03

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Variable: Gestión Institucional</b>								
<b>Dimensión: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	El director tiene propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa	✓		✓		✓		
2	Generalmente en las reuniones de trabajo con el director, éste respeta la opinión de los docentes.	✓		✓		✓		
3	El equipo directivo facilita la participación de los educandos en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
4	El director demuestra liderazgo en la I.E.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.	✓		✓		✓		
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.	✓		✓		✓		
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional.	✓		✓		✓		
8	Los docentes y personal auxiliar y de apoyo de la institución participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	✓		✓		✓		
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	El cuerpo directivo diagnostica antes de elaborar el PEI.	✓		✓		✓		

11	El personal de la I.E. tiene capacidad para elaborar el diagnóstico de la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	El personal de la I.E. tiene claro lo que significa planificación estratégica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan los docentes, el personal de apoyo y la APAFA.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	En la elaboración del Plan de Trabajo Anual participan todos los trabajadores de la I:E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	En la elaboración de los proyectos se tiene en cuenta la realidad de la I:E:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Dimensión: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	El equipo directivo motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión de Recursos Humanos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	El equipo directivo informa periódicamente sobre los recursos económicos de la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

26	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	Todo el personal de la I.E. participa activamente en la evaluación del trabajo educativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Dimensión: CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la I.E:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	Los diferentes estamentos trabajan en conjunto para resolver los problemas de la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	El personal de la I.E. es capaz de trabajar en forma conjunta las actividades de las propuestas de mejora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	Existen conflictos entre los miembros de la I.E. que perjudican el trabajo educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la I.E.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	El equipo directivo está comprometido con la formación en valores de los alumnos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALCAS ZAPATA NOEL ..... DNI: 06167282 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

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

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

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

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

10 de Agosto del 2017



-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Gestión de recursos humanos</b>							
	<b>Dimensión: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
38	Los docentes de la I.E. muestran actitudes de apertura al cambio.	✓		✓		✓		
39	Los docentes de la I.E. están capacitados y actualizados	✓		✓		✓		
40	El equipo directivo promueve la actualización pedagógica de los docentes.	✓		✓		✓		
41	El personal de apoyo está capacitado y actualizado	✓		✓		✓		
42	El personal docente es eficiente en el cumplimiento de su función.	✓		✓		✓		
43	El personal de apoyo es eficiente en el cumplimiento de su función	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
44	Los docentes elaboran su planificación anual oportuna y diversificadamente en función al PEI y el PCC.	✓		✓		✓		
45	Los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales.	✓		✓		✓		
46	El docente elabora su sesión de clase con antelación y articulada con la unidad de aprendizaje	✓		✓		✓		
47	El docente prevé los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de la clase	✓		✓		✓		

48	Los alumnos conocen los objetivos de aprendizaje a través del sesión	✓		✓		✓	
49	El docente se siente satisfecho con los logros de aprendizaje de sus alumnos.	✓		✓		✓	
50	El docente considera que los logros de aprendizaje de los alumnos son de calidad.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALCAS ZAPATA NOEL ..... DNI: 06167282 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

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

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

.....10.....de Agosto del 2017

-----  
  
 Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Satisfacción del usuario</b>							
	<b>Dimensión: SATISFACCIÓN EDUCATIVA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
51	La educación impartida en la Institución Educativa responde a los intereses y necesidades del alumnado	✓		✓		✓		
52	La educación impartida en la Institución Educativa cubre las expectativas de los padres de familia.	✓		✓		✓		
53	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés de aprender en los alumnos.	✓		✓		✓		
54	Durante las clases los docentes prefieren avanzar la asignatura que promover la participación de los alumnos en el aprendizaje.	✓		✓		✓		
55	Los docentes aplican estrategias modernas, activas y motivadoras durante sus sesiones de clase.	✓		✓		✓		
56	El alumnado se siente satisfecho con la educación impartida en la Institución educativa.	✓		✓		✓		
57	Los padres de familia se sienten satisfechos con el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
58	Los alumnos generalmente alcanzan los logros de aprendizaje que proponen los docentes	✓		✓		✓		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALVARO ZAPATA NOEL ..... DNI: 06167282

Especialidad del validador: Metodólogo .....

...10.....de Agosto del 2017



-----  
Firma del Experto Informante.

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

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Gestión Institucional</b>							
	<b>Dimensión: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director tiene propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa	✓		✓		✓		
2	Generalmente en las reuniones de trabajo con el director, éste respeta la opinión de los docentes.	✓		✓		✓		
3	El equipo directivo facilita la participación de los educandos en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
4	El director demuestra liderazgo en la I.E.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.	✓		✓		✓		
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.	✓		✓		✓		
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional.	✓		✓		✓		
8	Los docentes y personal auxiliar y de apoyo de la institución participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	✓		✓		✓		
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El cuerpo directivo diagnostica antes de elaborar el PEI.	✓		✓		✓		

11	El personal de la I.E. tiene capacidad para elaborar el diagnóstico de la I.E.	✓		✓		✓	
12	El personal de la I.E. tiene claro lo que significa planificación estratégica.	✓		✓		✓	
13	En la elaboración del Proyecto Educativo Institucional participan los docentes, el personal de apoyo y la APAFA.	✓		✓		✓	
14	En la elaboración del Plan de Trabajo Anual participan todos los trabajadores de la I.E.	✓		✓		✓	
15	En la elaboración de los proyectos se tiene en cuenta la realidad de la I.E:	✓		✓		✓	
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución	✓		✓		✓	
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.	✓		✓		✓	
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.	✓		✓		✓	
	<b>Dimensión: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
19	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la I.E.	✓		✓		✓	
20	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la I.E.	✓		✓		✓	
21	El equipo directivo motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E	✓		✓		✓	
22	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional	✓		✓		✓	
23	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión de Recursos Humanos.	✓		✓		✓	
24	El equipo directivo informa periódicamente sobre los recursos económicos de la I.E.	✓		✓		✓	
25	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo	✓		✓		✓	

26	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.	✓		✓		✓		
27	Todo el personal de la I.E. participa activamente en la evaluación del trabajo educativo	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
28	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la I.E:	✓		✓		✓		
29	Los diferentes estamentos trabajan en conjunto para resolver los problemas de la I.E.	✓		✓		✓		
30	El personal de la I.E. es capaz de trabajar en forma conjunta las actividades de las propuestas de mejora.	✓		✓		✓		
31	Existen conflictos entre los miembros de la I.E. que perjudican el trabajo educativo.	✓		✓		✓		
32	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la I.E.	✓		✓		✓		
33	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.	✓		✓		✓		
34	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas	✓		✓		✓		
35	El equipo directivo está comprometido con la formación en valores de los alumnos.	✓		✓		✓		
36	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.	✓		✓		✓		
37	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garro Alberto Lumila ..... DNI: 09469026 .....

Especialidad del validador: Termodinámica .....

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

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

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

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

10 de Agosto del 2017



-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Gestión de recursos humanos</b>							
	<b>Dimensión: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
38	Los docentes de la I.E. muestran actitudes de apertura al cambio.	✓		✓		✓		
39	Los docentes de la I.E. están capacitados y actualizados	✓		✓		✓		
40	El equipo directivo promueve la actualización pedagógica de los docentes.	✓		✓		✓		
41	El personal de apoyo está capacitado y actualizado	✓		✓		✓		
42	El personal docente es eficiente en el cumplimiento de su función.	✓		✓		✓		
43	El personal de apoyo es eficiente en el cumplimiento de su función	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
44	Los docentes elaboran su planificación anual oportuna y diversificadamente en función al PEI y el PCC.	✓		✓		✓		
45	Los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales.	✓		✓		✓		
46	El docente elabora su sesión de clase con antelación y articulada con la unidad de aprendizaje	✓		✓		✓		
47	El docente prevé los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de la clase	✓		✓		✓		





**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Variable: Satisfacción del usuario</b>							
	<b>Dimensión: SATISFACCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
51	La educación impartida en la Institución Educativa responde a los intereses y necesidades del alumnado	✓		✓		✓		
52	La educación impartida en la Institución Educativa cubre las expectativas de los padres de familia.	✓		✓		✓		
53	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés de aprender en los alumnos.	✓		✓		✓		
54	Durante las clases los docentes prefieren avanzar la asignatura que promover la participación de los alumnos en el aprendizaje.	✓		✓		✓		
55	Los docentes aplican estrategias modernas, activas y motivadoras durante sus sesiones de clase.	✓		✓		✓		
56	El alumnado se siente satisfecho con la educación impartida en la Institución educativa.	✓		✓		✓		
57	Los padres de familia se sienten satisfechos con el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
58	Los alumnos generalmente alcanzan los logros de aprendizaje que proponen los docentes	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garro Aburto Lumila ..... DNI: 09469026 .....

Especialidad del validador: Temática .....

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

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

10 .....de Agosto del 2017

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





Docente	Edad	Genero	Especialidad	Años ejerce	Pg1	Pg2	Pg3	Pg4	Pg5	Pg6	Pg7	Pg8	Pg9	Pg10	Pg11	Pg12	Pg13	Pg14	Pg15	Pg16	Pg17	Pg18	Pg19	Pg20	Pg21	Pg22	Pg23
13	48	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
14	51	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
15	42	Femenino	Educación para el trabajo	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2
16	52	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2
17	61	Masculino	Comuicación	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
18	57	Masculino	Administrativo	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2
19	63	Femenino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
20	44	Femenino	Religion	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2
21	55	Femenino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	57	Femenino	Matemática	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
23	51	Femenino	Biología	24	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
24	46	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
25	52	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	41	Femenino	Arte	20	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2
27	51	Femenino	Aux. de educa.	22	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	60	Femenino	Matemática	32	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
29	56	Masculino	Matemática	32	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
30	53	Masculino	Servicio	28	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2

13	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
14	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2					
15	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
16	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
17	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3					
18	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2				
19	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
20	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
21	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
22	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3		
23	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		
24	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
25	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		
26	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
27	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3	3		
29	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2

# ANEXO 05

## BASE DE DATOS DE LA MUESTRA

					Años_Ej	Pg1	Pg2	Pg3	Pg4	Pg5	Pg6	Pg7	Pg8	Pg9	Pg10	Pg11	Pg12	Pg13	Pg14	Pg15	Pg16	Pg17	Pg18	Pg19	Pg20	Pg21	Pg22	Pg23	Pg24	Pg25	Pg26	Pg27	Pg28	Pg29	Pg30	Pg31	Pg32		
4	2	64	Masculino	Comunicación	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
5	3	58	Femenino	Historia	27	1	3	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2
6	4	52	Masculino	Religion	25	3	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
7	5	60	Femenino	Comuicación	31	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
8	6	55	Femenino	Educación Física	30	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2
9	7	58	Femenino	Matemática	58	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
10	8	52	Femenino	Biología	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2
11	9	47	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	
12	10	50	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
13	11	42	Femenino	E.P.T.	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2
14	12	53	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
15	13	62	Masculino	Matemática	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	
16	14	57	Masculino	matemática	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
17	15	64	Masculino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
18	16	50	Femenino	Biología	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	
19	17	48	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2
20	18	51	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
21	19	42	Femenino	Educación para el	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	
22	20	52	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	
23	21	61	Masculino	Comuicación	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1		
24	22	57	Masculino	Administrativo	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	
25	23	63	Femenino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	
26	24	44	Femenino	Religion	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	
27	25	55	Femenino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	
28	26	57	Femenino	Matemática	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1		
29	27	51	Femenino	Biología	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	
30	28	46	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	
31	29	52	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
32	30	41	Femenino	Arte	20	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	
33	31	51	Femenino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	
34	32	60	Femenino	Matemática	32	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1		
35	33	56	Masculino	Matemática	32	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	
36	34	53	Masculino	Servicio	28	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	
37	35	52	Femenino	Comuicación	29	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	

2	Pg20	Pg21	Pg22	Pg23	Pg24	Pg25	Pg26	Pg27	Pg28	Pg29	Pg30	Pg31	Pg32	Pg33	Pg34	Pg35	Pg36	Pg37	Pg38	Pg39	Pg40	Pg41	Pg42	Pg43	Pg44	Pg45	Pg46	Pg47	Pg48	Pg49	Pg50	Pg51	Pg52	Pg53	Pg54	Pg55	Pg56	Pg57	Pg58			
3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2			
4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
5	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2			
6	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2		
7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
8	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2		
9	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
10	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
11	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2		
12	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	
13	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2		
14	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	
16	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3
17	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
18	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
19	2	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
20	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	
21	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	
24	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
26	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	
29	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	
30	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
31	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	
32	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
33	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
34	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2
35	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
37	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2



37	35	52	Femenino	Comuicación	29	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2					
38	36	55	Masculino	Educación para el	30	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3				
39	37	45	Femenino	Religion	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2				
40	38	62	Masculino	Matemática	31	2	2	3	1	3	1	1	2	2	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	3	2	
41	39	60	Femenino	Ciencias Sociales	32	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2		
42	40	47	Femenino	C.T.A.	21	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2
43	41	50	Femenino	Ingles	28	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2		
44	42	42	Femenino	Educación para el	20	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	
45	43	53	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	
46	44	38	Masculino	Educación Física	32	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	
47	45	57	Femenino	matematica	32	2	3	2	2	1	2	3	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2
48	46	64	Masculino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	
49	47	50	Femenino	Servicio	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	
50	48	48	Femenino	Servicio	21	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2
51	49	51	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2
52	50	42	Femenino	Educación para el	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2
53	51	52	Masculino	Administrativo	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
54	52	61	Masculino	Comuicación	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1		
55	53	57	Masculino	Administrativo	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
56	54	63	Femenino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	
57	55	44	Femenino	Religion	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2
58	56	59	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
59	57	57	Masculino	matematica	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	
60	58	64	Masculino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
61	59	50	Femenino	Biologia	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	
62	60	48	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2
63	61	51	Femenino	Ingles	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
64	62	42	Femenino	Educación para el	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2
65	63	52	Masculino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	
66	64	61	Masculino	Comuicación	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	
67	65	57	Masculino	Administrativo	32	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
68	66	63	Femenino	Servicio	28	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
69	67	44	Femenino	Religion	20	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2
70	68	55	Femenino	Aux. de educa.	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	
71	69	57	Femenino	Matematica	32	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	
72	70	51	Femenino	Biologia	52	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2
73	71	46	Femenino	C.T.A.	21	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2







## ANEXO 06

### VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

#### 1.1 Estimación de parámetros

Para la estimación de los parámetros en las tres variables se utilizara el método de mínimos cuadrados no ponderado (ULS), Este método es menos eficiente que el método de máxima verosimilitud, pero lo bueno de esto método es que no requiere supuestos de normalidad. Para nuestro caso se aplicara es te método ya que los ítem tienen escala ordinal y no se puede probar el supuesto de normalidad.

La fórmula de Método de mínimo cuadrados no ponderados (ULS)

$$F_{ULS} = (1/2)traza(S - \Sigma(\theta))^2$$

#### 1.2 Adecuación del modelo

Para el análisis de adecuación del Modelo (Bondad de Ajuste) se utilizara Índice RMR (RMSEA), propuesto por Ullman (1996) basado en los residuos, son un promedio de las diferencias entre las varianzas covarianzas muestrales y las estimadas.

$$RMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i (s - \hat{\sigma}_{ij})^2}{P * (P + 1) / 2}}$$

P= Número de variables observadas

Lo recomendable para este estadístico es que sea menor que 0.05.

## 2.- Validación de las variables

### 2.1 Validación de la gestión de recursos humanos

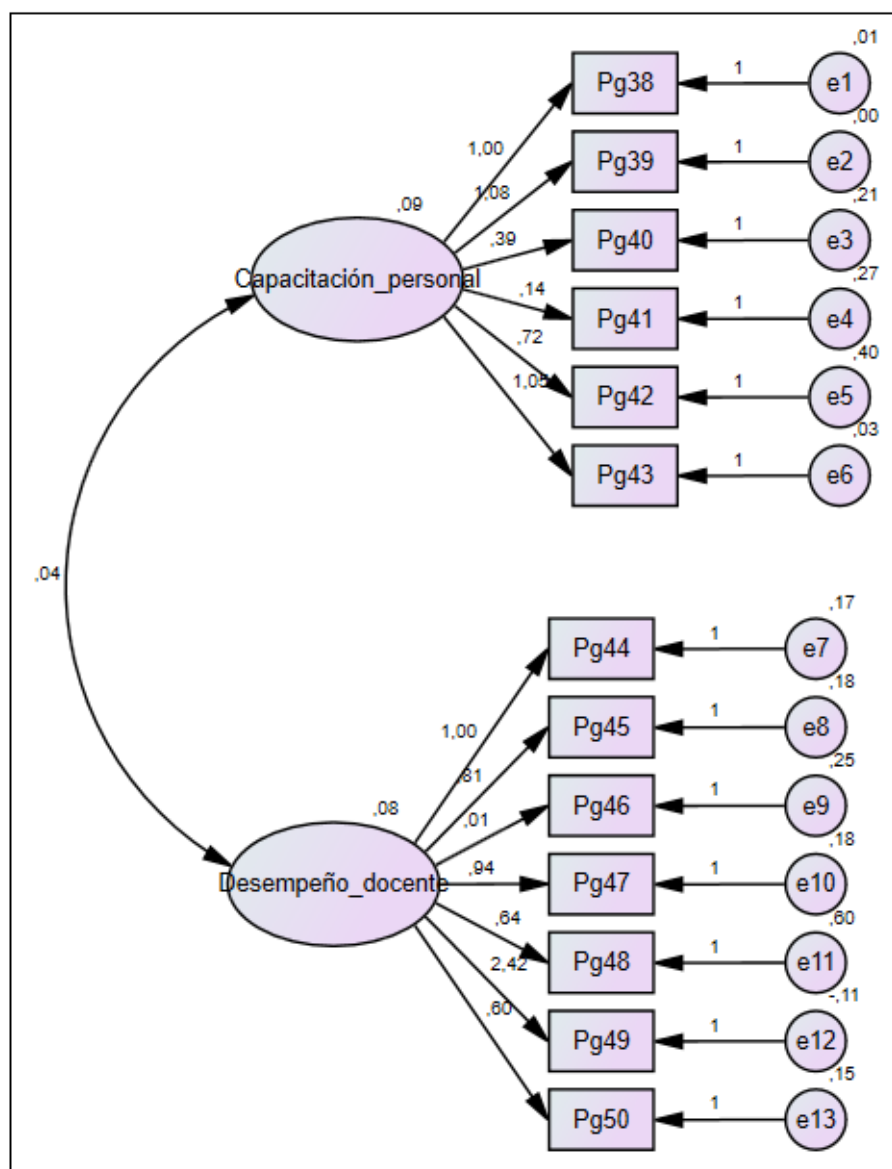


Figura 1: Estimación de parámetros por el Método de mínimo cuadrados no ponderados para la variable gestión de recursos humanos.

Tabla 1

*Bondad de ajuste de la variable gestión de recursos humanos*

<b>Model</b>	<b>RMR</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PGFI</b>
<b>Default model</b>	,023	,487	,270	,342
<b>Saturated model</b>	,000	1,000		
<b>Independence model</b>	,099	,334	,223	,286

Se observa en la tabla 1, el valor obtenido del RMR es 0.023 este valor indica que el modelo es adecuado para explicar la gestión de recursos humano en función de capacidad del personal y desempeño docente.

## 2.1 Validación de la gestión educativa institucional

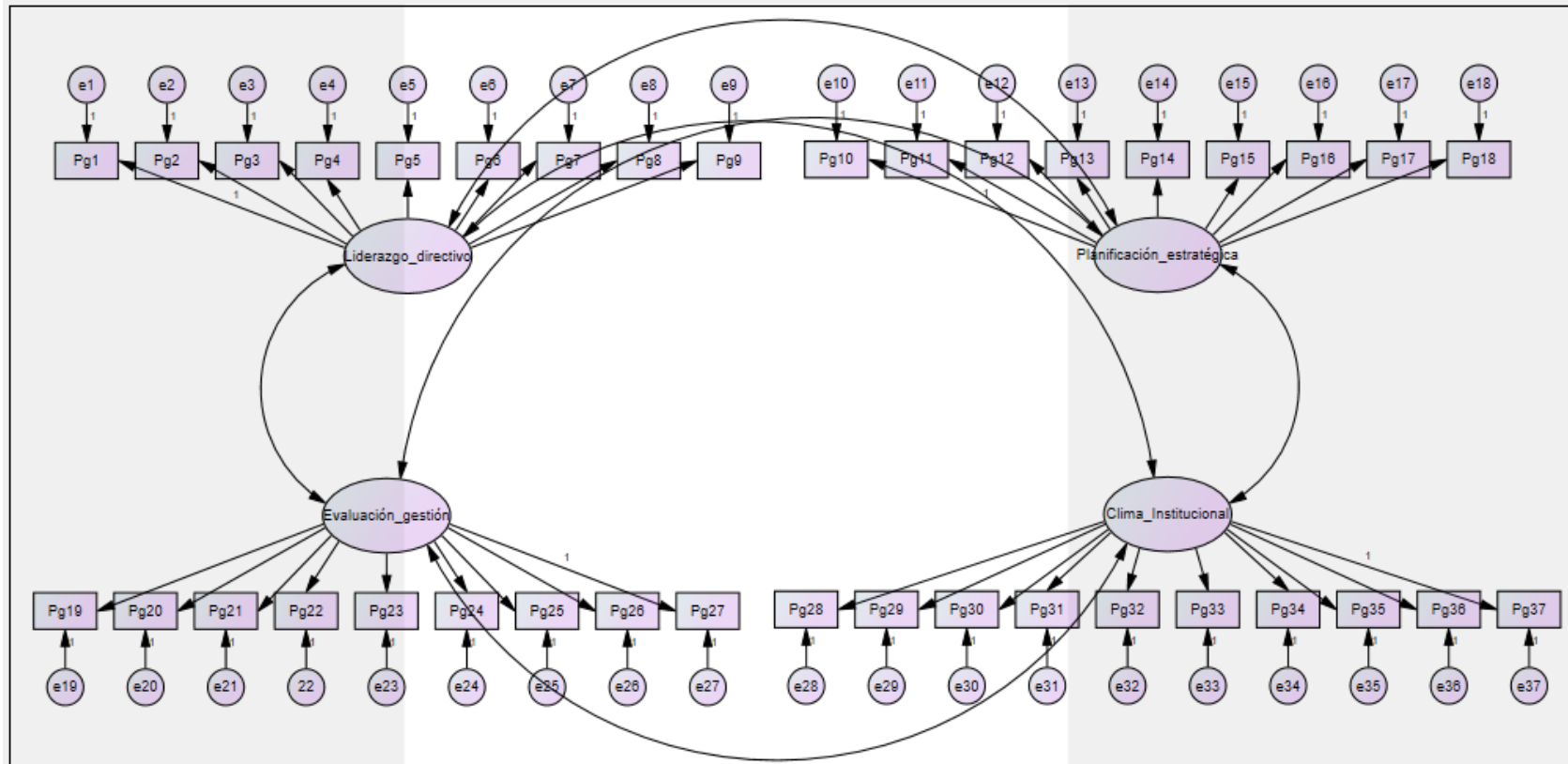


Figura 2: Estimación de parámetros por el Método de mínimo cuadrados no ponderados para la variable gestión educativa institucional.



Tabla 2

*Bondad de ajuste de la variable gestión educativa institucional*

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,041	,568	,390	,456
Saturated model	,002	1,000		
Independence model	,086	,234	,426	,581

Se observa en la tabla 1, el valor obtenido del RMR es 0.041 este valor indica que el modelo es adecuado para explicar la gestión educativa institucional en función del liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión y el clima institucional.

## 2.2 Validación de la satisfacción del usuario

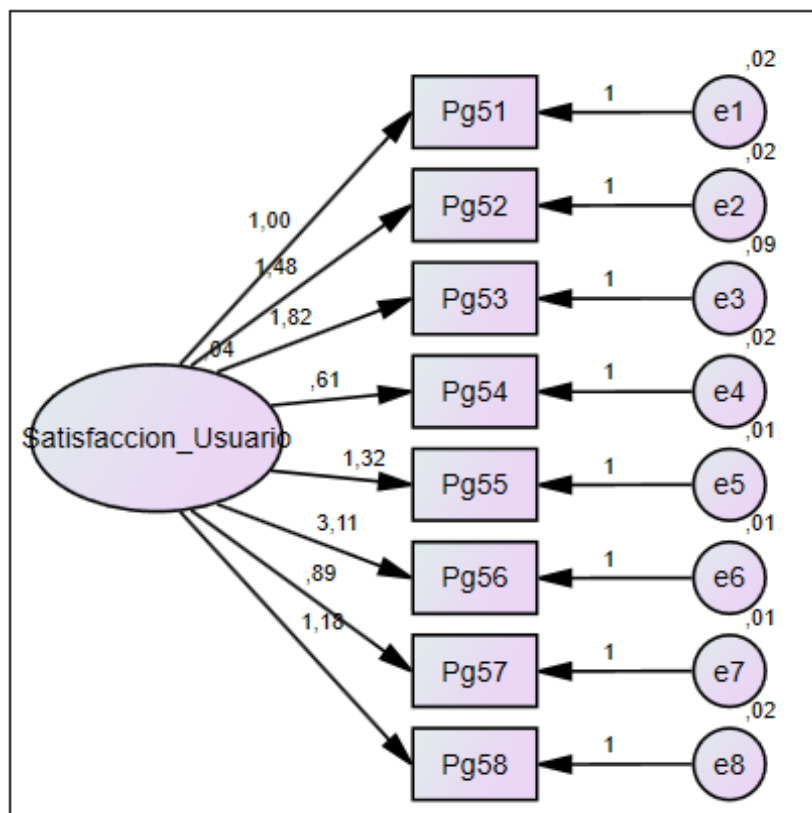


Figura 3: Estimación de parámetros por el Método de mínimo cuadrados no ponderados para la variable gestión satisfacción del usuario.

Tabla 3

*Bondad de ajuste de la variable satisfacción del usuario*

<b>Model</b>	<b>RMR</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PGFI</b>
<b>Default model</b>	,018	,689	,440	,383
<b>Saturated model</b>	,000	1,000		
<b>Independence model</b>	,157	,568	,444	,442

Se observa en la tabla 3, el valor obtenido del RMR es 0.018 este valor indica que el modelo es adecuado para explicar la satisfacción del usuario en función de los ítems, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57 y 58