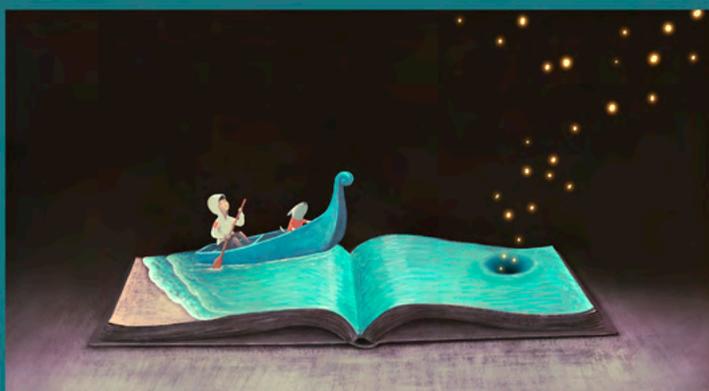


**GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE:  
FACTORES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES**



**EDGAR LUIS MARTÍNEZ HUAMÁN  
EMILIA VILLAR CORTEZ  
EDWIN DANIEL FÉLIX BENITES  
ANIBAL BELLIDO MIRANDA  
ROSARIO A. VILLAR CORTEZ  
EDY CHURA YUPANQUI  
CECILIA EDITH GARCÍA RIVAS PLATA**

**GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE:  
FACTORES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES**



**EDGAR LUIS MARTÍNEZ HUAMÁN  
EMILIA VILLAR CORTEZ  
EDWIN DANIEL FÉLIX BENITES  
ANIBAL BELLIDO MIRANDA  
ROSARIO A. VILLAR CORTEZ  
EDY CHURA YUPANQUI  
CECILIA EDITH GARCÍA RIVAS PLATA**

  
*Asociación Educativa  
Zumbayllu*

  
**Atena**  
Editora  
Año 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



# Gestão escolar y compromiso organizacional en educación intercultural bilingüe: factores para el logro de aprendizajes

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão escolar y compromiso organizacional en educación intercultural bilingüe: factores para el logro de aprendizajes / Edgar Luis Martínez Huamán, Emilia Villar Cortez, Edwin Daniel Félix Benites, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Otros autores  
Anibal Bellido Miranda  
Rosario A. Villar Cortez  
Edy Chura Yupanqui  
Cecilia Edith García Rivas Plata

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acceso: World Wide Web  
Inclui bibliografía  
ISBN 978-65-258-0498-9  
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.989220509>

1. Administración escolar. 2. Aprendizaje. 3. Educación.  
4. Enseñanza bilingüe. I. Huamán, Edgar Luis Martínez. II.  
Cortez, Emilia Villar. III. Benites, Edwin Daniel Félix. IV. Título.

CDD 371.2

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## SUMÁRIO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>GESTIÓN ESCOLAR: REVISIÓN PANORÁMICA Y COMPONENTES</b> .....	<b>5</b>
Gestión escolar: conceptualización .....	5
Gestión institucional y liderazgo .....	6
Convivencia escolar y apoyo a estudiantes .....	7
Relación con la familia y comunidad .....	8
Uso de recursos de información .....	9
Manejo de infraestructura .....	10
Recursos pedagógicos para el aprendizaje .....	11
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES</b> .....	<b>12</b>
Aspectos clave sobre compromiso organizacional .....	12
Dimensiones de compromiso organizacional .....	14
Compromiso afectivo .....	15
Compromiso normativo .....	16
Compromiso de continuidad .....	17
Importancia del compromiso organizacional en las instituciones educativas .....	18
<b>LOGROS DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE ...</b>	<b>20</b>
¿Qué es la Educación Intercultural Bilingüe? .....	20
Características de la Educación Intercultural Bilingüe .....	22
Interculturalidad .....	22
Bilingüismo .....	22
Maestros con formación en EIB .....	23
Currículo orientado a la EIB .....	24
Materiales pedagógicos en lengua originaria y castellano .....	24
El aprendizaje en Educación Intercultural Bilingüe .....	25
Lectura en lengua originaria .....	25

Lectura en castellano como segunda lengua .....	26
Implementación en el Perú de la Educación Intercultural Bilingüe .....	27
<b>GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
Tipo de investigación .....	29
Diseño de investigación .....	29
Población y muestra .....	31
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	33
Sistema categorial .....	34
Resultado: Gestión escolar .....	35
Resultado: Compromiso organizacional .....	39
Resultado: Logros de Aprendizaje .....	42
Resultados cualitativos .....	44
Gestión escolar en contexto de Educación Intercultural Bilingüe .....	44
Compromiso escolar en la institución educativa .....	46
Logros de aprendizaje en la Evaluación Censal de Estudiantes .....	47
Resultados de la investigación mixta .....	49
Conclusiones .....	51
Sobre gestión escolar .....	51
Sobre compromiso organizacional .....	53
Sobre Logros de aprendizaje .....	53
<b>LOGROS DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE: REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>SOBRE LOS AUTORES .....</b>	<b>63</b>

## RESUMEN

Se considera que una gestión escolar es eficiente cuando se asegura un buen logro en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, para garantizar estándares de calidad, se necesita una adecuada planificación, implementación, ejecución y evaluación de una serie de elementos relacionados con los integrantes de la comunidad educativa, generar un clima de aprendizaje, gestión curricular apropiada acorde al contexto, recursos humanos y financieros disponibles, entre otros. El interés principal de este libro es mostrar los aspectos teóricos relacionados con la gestión escolar y compromiso organizacional, como factores para el logro de aprendizajes de los estudiantes, conceptos clave que deben ser considerados en instituciones educativas que implementan la Educación Intercultural Bilingüe. Por otro lado, se presentan resultados de investigación que dan cuenta de la realidad de instituciones escolares que se encuentran en contextos rurales y que necesitan el apoyo urgente de los organismos estatales para brindar una educación de calidad. Se cree firmemente que la implementación de políticas relacionadas a la educación intercultural bilingüe son una respuesta frente a la problemática que atraviesa la educación en un país lleno de diversidad cultural, lingüística y social como es el Perú.

**PALABRAS CLAVE:** gestión escolar, compromiso organizacional, logros de aprendizaje, educación bilingüe intercultural, institución educativa.

## ABSTRACT

School management is considered to be efficient when it ensures good achievement in student learning outcomes; however, to guarantee quality standards, adequate planning, implementation, execution and evaluation of a series of elements related to the members of the educational community, generating a learning climate, appropriate curriculum management according to the context, available human and financial resources, among others, are needed. The main interest of this book is to show the theoretical aspects related to school management and organizational commitment as factors for the achievement of student learning, key concepts that should be considered in educational institutions that implement Intercultural Bilingual Education. On the other hand, research results are presented that show the reality of schools in rural contexts that need urgent support from state agencies to provide quality education. It is firmly believed that the implementation of policies related to intercultural bilingual education is a response to the problems facing education in a country as culturally, linguistically and socially diverse as Peru.

**KEYWORDS:** school management, organizational commitment, learning achievement, intercultural bilingual education, educational institution.

# INTRODUCCIÓN

La educación actual presenta cambios e innovaciones constantes dentro de las políticas de enseñanza; esto se debe al dinamismo de la sociedad del conocimiento que requiere de todo aquel o aquellos que puedan aportar con sus conocimientos adquiridos planes de beneficio para la sociedad. Pero este entramado de actividades se basa en dos cuestiones primordiales: democracia y comunicación.

La sociedad actual en la región latinoamericana es un producto histórico en el que sus participantes no gozan plenamente de estas cuestiones fundamentales. Los motivos son diversos, sin embargo, las acciones correctas al respecto son muchas. Ellas parten de estos principios: la democracia lleva a la inclusión y reconocimiento de otro excluido y la comunicación permite el diálogo horizontal con aquel. Ambas consideraciones llevan a un primer paso de convivencia y entendimiento.

La educación, como una gran herramienta de la sociedad con la cual consigue productos intelectuales que sirven a la sociedad, adquiere importancia debida porque los posteriores ciudadanos conjugan sus vidas en ella. Los considerados *diferentes* entonces se comunican horizontalmente e intercambian ideas; pero, a veces el código no es el mismo; por consiguiente, el reto a realizar es mantener la lengua originaria, educar sin perder la memoria y la cultura de esos pueblos.

Entonces, la Educación Intercultural Bilingüe se erige como una propuesta que pretende impartir la educación con una pedagogía no monolingüista ni de tintes foráneos, esto es, no se concentra en las lenguas extranjeras; más bien, gira su mirada al interior del país, y considera así aquellas lenguas originarias cuyos hablantes están alejados de las oportunidades que sí otorga el saber de la lengua española. En ese sentido, esta propuesta educativa busca nivelar esas oportunidades, busca que la noción de igualdad, sobre todo lingüística, se acentúe en la cultura centralista de este país.

Pero, como todo proyecto a futuro necesita un respaldo de parte de los órganos institucionales del Estado, pues es el órgano máximo que actúa según las necesidades y derechos de la sociedad civil, se asigna una gestión que lo ejecute, lo mantenga y lo mejore: la gestión educativa es ese sistema que involucra a los gestores que velan por la calidad de la educación; la Educación Intercultural Bilingüe necesita de ellos para que la misma tenga una influencia significativa a nivel institucional. Con ello, los estudiantes podrán establecer esas relaciones importantes en la sociedad.

El presente estudio trata las relaciones entre este sistema, la gestión educativa, y, específicamente el proyecto de la Educación Intercultural Bilingüe. El contenido del primer y segundo capítulo tratan de manera general el tema de gestión educativa, pero cada uno

teniendo como protagonistas conceptos diferentes: en el primero está la gestión escolar y liderazgo de sus gestores, así como también se da importancia en igual medida al sistema administrativo de la institución educativa; en el segundo capítulo, en cambio, se prioriza el compromiso organizacional de los miembros del sistema de gestión; tema muy importante ya que sus dimensiones abarcan un fenómeno positivo que tiene que ver con el rendimiento de la gestión, por tanto, del proyecto.

El tercer capítulo trata el tema de la Educación Intercultural Bilingüe, sus características a nivel de la región y el Perú. En el capítulo cuarto se aborda resultados sobre gestión escolar, compromiso organizacional y resultados de Logros de Aprendizaje de esta modalidad de enseñanza en la región de Andahuaylas, Apurímac. Por último, el capítulo quinto aborda reflexiones sobre algunos tópicos de importancia social y política de la Educación Intercultural Bilingüe.

## GESTIÓN ESCOLAR: REVISIÓN PANORÁMICA Y COMPONENTES

No cabe duda que uno de los temas centrales de toda sociedad es la educación porque ella es la herramienta que permite, mediante la difusión de conocimientos, habilidades, sensibilidades, valores, creencias y hábitos, ser capaz de prolongar o transformar la sociedad según la perspectiva que se tome en consideración. De esta forma, se presenta la educación como el terreno donde ha de cultivarse la mirada o miradas pertinentes que podrán manifestarse de forma naturalizada porque sus concepciones son valederas por los diversos agentes de la sociedad.

En ese sentido la educación se presenta como una forma posible de establecer vínculos entre distintas formas de ver, pensar, sentir y actuar. Se trata, entonces, de generar condiciones que permitan el desarrollo de cada visión particular, basado en el respeto y convivencia con las distintas cosmovisiones (Guzmán, 2018).

El problema con la imposición de una única mirada de la educación radica en que esta se concentra solo en responder a las problemáticas presentadas por esa mirada hegemónica, es decir, se presenta una reducción de perspectivas donde las problemáticas se ven reducidas a un único argumento.

La importancia de visualizar esta imposición radica en que no se toma en cuenta el contexto particular donde se desarrolla un centro educativo. De tal modo, se imparten conocimientos y desarrollan habilidades no acordes con las necesidades de esos lugares. Un ejemplo paradigmático es la escuela rural. Como indica Arias (2017), debido a su naturaleza, esta no puede configurarse bajo las mismas reglas que la escuela urbana ya que la mirada rural está orientada bajo criterios de tiempo y espacio propios mediados muchas veces tanto por su memoria colectiva, histórica y cultural, como por su apego a la experiencia práctica.

En consecuencia, es necesario que se establezca apertura hacia una multiplicidad de puntos de vista que alimenten el contexto y contribuyan a solucionar problemas propios de cada región y del país. De lo contrario, se seguirá expandiendo una educación exclusiva, antidemocrática y que no propicia la igualdad ni las oportunidades adecuadas para que los alumnos puedan contar con mejores herramientas que le permitan vivir una vida digna.

## GESTIÓN ESCOLAR: CONCEPTUALIZACIÓN

Uno de los conceptos en boga en estos días es el de la gestión. Este concepto, derivado de las ciencias empresariales, se ha expandido en los distintos campos de estudio gracias a la buena reputación alcanzada en el ordenamiento de las instituciones. Sin embargo, es usual que se confunda la gestión con la administración ya que ambos parecen

dar la idea de ser las encargadas de planificar y organizar una determinada institución.

Se puede caracterizar a la gestión como la manera de conducir procesos teóricos y prácticos con el objetivo de lograr una mejora permanente de la calidad, equidad y pertinencia de la educación (García et al., 2018). Por otra parte, la administración se encarga de organizar el uso y manejo de distintos recursos. Así, se puede afirmar que el destino de una buena gestión depende en gran medida del ejercicio de una buena administración.

Por su parte, Antúnez (citado en García et al., 2018), define a la gestión a través de los objetivos alcanzados en la medida que recurren a un plan de acción que promueve distintas áreas a través de la participación activa de cada una de las personas integrantes de la organización. De este modo, la gestión se posiciona como la forma que tienen las organizaciones de conducir diversos elementos de acuerdo a un plan de acción que permita alcanzar distintos objetivos trazados por distintas organizaciones.

En relación con lo anterior, queda claro que la gestión escolar deberá analizarse desde el aspecto relacional donde se vinculen distintas actividades y procesos para resolver distintas problemáticas de acuerdo con los objetivos propios de cada institución educativa (Farfán y Reyes, 2017).

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO**

Uno de los componentes más importantes dentro de la gestión de cualquier institución es el liderazgo. De ella depende, muchas veces, el avance en el proceso siguiendo una perspectiva que determina la manera de planificar, organizar y ejecutar las acciones correspondientes para asegurar condiciones adecuadas y orientar a los actores a la consecución de resultados.

El liderazgo según Rubino (citado por Contreras, 2019) es un proceso complejo que abarca una serie de componentes diversos en los que intervienen la gestión de recursos, decisiones y cooperación de los integrantes. Para la consecución de resultados satisfactorios se deberá no solo optimizar los recursos humanos y materiales, sino también lograr que se ejerza un liderazgo generador de un ambiente que fomente la participación activa de los miembros en pos de la misión y visión de la institución.

De esta forma, el liderazgo se presenta como un factor de suma importancia ya que es el encargado de hacer posible el cumplimiento de la misión de la institución gracias a su capacidad de generar condiciones favorables para la solución de problemáticas presentadas, y con ello encaminar hacia la consecución de objetivos de acuerdo con la visión institucional (Ganga et al., 2016).

Por consiguiente, el liderazgo debe abandonar su relación construida exclusivamente en torno a una heroica figura para dar lugar tanto al contexto como a los sujetos. Así, el liderazgo no solo se compone de la capacidad de los agentes encargados en tomar decisiones respecto a objetivos planteados, sino que estas medidas serán adoptadas conforme a situaciones determinadas.

De esta manera, si una situación cambia, las medidas adoptadas deberán también cambiar ya sea en la introducción de nuevas normas, rutinas o herramientas que permitan no solo que las prácticas sean más efectivas y eficientes, sino que las mismas prácticas propendan a cambiar como consecuencia de las posibles transformaciones realizadas en algún aspecto involucrado de la gestión educativa (Spillane y Ortiz, 2019).

En ese sentido, lo que se busca es cambiar de perspectiva. Pasar de un liderazgo transaccional a uno transformacional; mientras en el primero la búsqueda de mejora se centran exclusivamente en el cumplimiento, a ojos cerrados, de los mandatos del jefe, gracias al sistema de recompensas y premios; el segundo, propone una mirada más horizontal donde los trabajadores sean partícipes gracias a la exigencia que les brinda su propia capacidad en el sentido que el líder sea el encargado de promover el desarrollo de acciones según las capacidades de los demás con miras de cumplir los objetivos trazados (Salvador y Sánchez, 2018).

## **CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A ESTUDIANTES**

Otro de los factores cruciales en torno al proceso educativo se refiere al tema de convivencia. Esta resulta importante ya que el sistema de construcción del conocimiento no se limita a la construcción individual de los saberes, sino que esta se compone de la interrelación entre diversos agentes interventores de este proceso para generar un ambiente adecuado donde pueda prosperar el conocimiento.

Por ello, tener en cuenta como se construye este ambiente, esto es, como se orienta la forma de convivencia, resultará crucial para el desarrollo y los resultados que exige el espacio educativo de hoy. Dentro de los principales enfoques que considera la convivencia escolar, Fierro y Carbajal (2019) contemplan:

- Convivencia como estudio de clima escolar, de la violencia y/o de su prevención
- Convivencia como educación socio-emocional
- Convivencia como educación para la ciudadanía y la democracia
- Convivencia como educación para la paz

- Convivencia como educación para los derechos humanos
- Convivencia como desarrollo y formación de valores

Uno de los principales problemas que resulta de la convivencia de estos tiempos es el manejo de conflictos. Así, un ambiente sin medidas y reglas claras puede generar enfrentamientos diversos, los cuales no ayudan a generar un clima adecuado porque genera rupturas y pueden verse perjudicados no solos los agentes sino también los objetivos a cumplir.

En ese sentido, la educación actual revela una de sus principales dificultades: el inadecuado manejo de conflictos. Este problema influenciado principalmente por la visión empresarial y la poca atención en la parte humana se evidencia en su falta de cuidado en el desarrollo de la convivencia y formación individual (Barbón y Fernández, 2018). Por ello, las medidas a tomar deberán centrarse en la generación de espacios abiertos, horizontales e inclusivos donde se garantice la participación libre y no se permita la vulneración de derechos y dignidad de las personas en desmedro de medidas actuales de sanción.

En consecuencia, se hace necesario la adopción de un modelo con enfoque educativo multidimensional porque los tiempos actuales requieren de la capacidad crítica que permitan tanto la formación individual y sana convivencia con una capacidad crítica y de análisis, así como de compromiso con los problemas sociales. De esta forma, la labor de la educación deberá asumir una perspectiva centrada en la solidaridad, inclusión, dignidad de las personas, trato horizontal y que permitan una convivencia libre de violencia (Villalba, 2016).

## **RELACIÓN CON LA FAMILIA Y COMUNIDAD**

Usualmente se suele obviar en el proceso del conocimiento tanto a la familia como a la comunidad en general. Esto sucede porque muchas veces la familia como la comunidad dejan toda la carga formativa a los docentes y la institución escolar. A simple vista parece ser una medida que puede liberar el rol educativo; sin embargo, la formación es un proceso continuo y amplio donde cada agente resulta indispensable para la consecución de los propósitos que permitan una mejor y sana convivencia (Sandoval et al., 2020).

Una de las principales dificultades en la relación familia-escuela se evidencia cuando estas, al derivar toda la carga formativa a las escuelas, se encargan de pedir cuentas. La familia, al no tener en claro los límites de la labor de las escuelas, confunden y adoptan tareas no propias de estas por lo que muchas veces se generan conflictos. En ese sentido, la falta de precisión de labores formativas de las escuelas y sus límites, los cuales no

pueden salirse de la consecución de aptitudes necesarias para la vida productiva, social y ciudadana, no permiten distinguir que estas solo se ocupan de ciertos aspectos y no de reemplazo de las familias en sus asuntos (Gaitán et al., 2016).

Ahora bien, es preciso anotar que esta falta de establecimiento de límites de la familia con respecto a la escuela se debe muchas veces a la situación de ‘abandono’ en la que se encuentran los alumnos respecto de sus padres debido a la precarización del sistema laboral. Esta situación que se evidencia en la falta de condiciones necesarias de tiempo y espacio que pueda permitir el desarrollo de una vida digna repercute en que los padres, muchas veces requieran tener dos o más trabajos para poder sostener económicamente a su familia. En consecuencia, que los padres atribuyan a las escuelas labores propias de la familia solo son una señal de la manera en que se organiza la sociedad.

Como se ha visto hasta aquí, queda evidenciado que la ausencia o presencia de la familia como apoyo en el proceso educativo de los alumnos resulta necesario. Así, de acuerdo con Razeto (2016), el apoyo familiar es una de las formas más adecuadas de fortalecer el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Así, mientras la familia se involucre más en el proceso de sus hijos, estos presentarán un mejor desempeño que en los casos de estudiantes donde la familia no logra ese nivel de compromiso. Sin embargo, cabe precisar que una de las razones por las que las familias no logran ese nivel de compromiso se debe a la dificultad que encuentran estas para brindar apoyo pertinente no solo porque son familias con escasos recursos, sino que esto también se vincula con la poca capacidad para ser soporte al no contar con recursos académicos necesarios.

## **USO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN**

Una de las herramientas que más ha cambiado de manera sustancial la vida de las personas en general, y de la educación en particular, son las herramientas tecnológicas porque ha producido cambios sustanciales en el desarrollo del proceso educativo.

De este modo, el uso de las TIC se presenta como un recurso que puede permitir, de acuerdo a la utilización que se disponga de ella, el desarrollo de una sociedad más horizontal donde se permita el libre acceso, producción y comunicación del conocimiento. A partir de ello, las TIC pueden contribuir en la construcción de una sociedad más inclusiva y democrática (Nájar, 2016).

Por otro lado, se puede apreciar que el uso de las TIC requiere de un tratamiento distinto al de ‘educación tradicional’ ya que si estas son usadas como un elemento complementario se podría perder el potencial con que ellas cuentan. Un problema que conlleva el uso de las TIC se debe a la manera en que los agentes disponen de su uso.

Así, las posibilidades que surgen a partir del uso de la tecnología pueden deparar en crear condiciones para que el estudiante pueda disponer activamente de su educación, es decir, que este pueda disponer de distintos elementos que antes estaban en poder y decisión de los maestros. Sin embargo, para que la incorporación activa de los estudiantes pueda tener una disposición efectiva es preciso que estos cuenten con un facilitador. Este mediador deberá encargarse de organizar, diseñar y alentar que los conocimientos de los alumnos resulten adecuadamente integrados (Vega, 2016).

En ese sentido, la incorporación de las TIC no solo deberá responder a generar los recursos adecuados para la formación académica, sino que pueden brindar una orientación en los otros ámbitos de la vida, gracias al uso que se tendría que hacer de ella, esto es, que se enfatice su uso como herramienta en función del producto, sin que este se centre en el proceso de cómo se aprende.

## **MANEJO DE INFRAESTRUCTURA**

Otro componente importante que puede brindar condiciones necesarias para que el proceso educativo pueda prosperar es la infraestructura. Si bien la adecuada formación de los alumnos no depende de la existencia o no de una buena infraestructura, tener condiciones materiales para estudiar facilita este proceso puesto que son el agente auxiliar del que dispondrán para tener un ambiente favorable para dedicarse de lleno en el estudio.

Por tanto, el aseguramiento de infraestructura óptima para la educación se presenta como elemento imprescindible de garantía del derecho a la educación ya que la ausencia o presencia de una adecuada infraestructura permite que se agiganten las diferencias ya existentes entre estudiantes de distinta condición social (Miranda, 2018). Dicho de otra manera, las diferencias marcadas entre distintos grupos sociales tienden a crecer mientras no solo se tenga una visión que oriente a cambiar el panorama hacia una sociedad más democrática, inclusiva y justa; así como contar con los medios adecuados para lograr que estas medidas sean efectivas.

Por otro lado, para Spillane y Ortiz (2019), la infraestructura educativa se refiere a todos aquellos elementos que hacen posible el apoyo, el mantenimiento y/o progreso en la calidad de enseñanza. En ese sentido, esta se compondrá tanto de recursos materiales como de normas, enfoques pedagógicos, rutinas organizacionales y cargos formales. Todos estos elementos estarán dispuestos en contribuir con la ejecución de prácticas de liderazgo ya que una adecuada infraestructura puede ayudar a orientar las prácticas de acuerdo al contexto en que se encuentre la institución educativa.

## RECURSOS PEDAGÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE

Cuando se habla de los recursos pedagógicos se suele caracterizar a las herramientas y/o instrumentos que hacen posible el uso, desarrollo y consecución de la enseñanza. En ese sentido, estas resultan el medio que hace posible la difusión de contenidos adecuados a despertar o desarrollar ciertas competencias, actitudes o aptitudes en los estudiantes.

Para Cano e Ibarra (2018), los recursos pedagógicos se componen de objetos, materiales, actividades o estrategias utilizados bajo una perspectiva didáctica para la consecución de ciertos objetivos trazados, contribuyendo a favorecer los tiempos y avances particulares de cada alumno de acuerdo con el contexto específico.

Ahora bien, debido a la diversidad de recursos que se pueden utilizar para facilitar el aprendizaje, estas pueden cumplir diversas funciones; según sea el caso y según la perspectiva adoptada para la enseñanza se emplearán para lograr objetivos dispuestos para cada situación. Con respecto a lo anterior, según Vargas (2017), las funciones de los recursos didácticos se pueden clasificar en:

- Proporcionar información
- Cumplir un objetivo
- Guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje
- Contextualizar a los estudiantes
- Factibilizar la comunicación entre docentes y estudiantes
- Acercar las ideas a los sentidos
- Motivar a los estudiantes

En consecuencia, el peso de los recursos pedagógicos encontrará respuesta en la medida en que se oriente la visión educativa de distintas instituciones, la infraestructura dispuesta y situación del grupo estudiantil.

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL: DIMENSIONES

Toda organización, sea cual fuese el servicio que imparte, como las cualidades y estructura que posea, necesita de conocimiento de los movimientos de sus miembros: acciones y procesos respaldados por la institución. Tal saber está muy emparentado con la vida práctica y ejecución de ideas innovadoras, por lo que su manejo es correctamente llamada gestión.

Las instituciones, por su parte, adquieren mayor complejidad respecto de esta última pues ellas no se rigen por simples acuerdos que sí puede una organización privada y pequeña. Aquellas están creadas y funcionan debido a las normas que las instituyen y las facultan para realizar e impartir determinado servicio. El caso de los centros educativos no es distinto, pero sí es particular el modo en que se desenvuelve, siempre teniendo como fin social la promoción de una educación de calidad (Álvaro, 2020).

En el presente capítulo se abordará aquella estructura que respalda esos objetivos. La gestión es importante en cuanto a la eficiencia y percepción del público solicitante del servicio; pero, también, lo son aquellos individuos que permiten el manejo orgánico de este saber: los trabajadores, que pueden ser los gestores educativos y los profesores quienes se esfuerzan por sacar adelante a la institución que los emplea (Anchelia et al., 2021).

Justamente el tema principal de este capítulo es el compromiso organizacional, una cualidad que no se reduce a un compromiso bajo la figura de sumisión. Por el contrario, los aspectos que los grandes teóricos administrativos ven en este concepto crucial de gestión de recursos humanos vislumbran elementos que pueden sumar al éxito de la organización como también pueden llevar a una mejora de la misma.

### ASPECTOS CLAVE SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es factor clave en las organizaciones; mejor dicho, es uno para el éxito de toda organización porque es un principio básico que regula y/o califica la relación existente entre los miembros de la organización, trabajadores, y la organización misma, como sostienen Baez et al. (2019).

Así pues, el compromiso organizacional también determina gran parte del rendimiento del trabajador. La relación antes descrita es dinámica, lo que significa que no siempre estará en las mejores condiciones; de estas depende que el individuo se sienta comprometido o no. Si está comprometido, entonces tal actitud se evidenciará en el desenvolvimiento del trabajo como también en lo altamente productivo que pueda ser; pero si no, entonces será todo lo contrario, afectando así la productividad general de la organización y, por tanto, restando intentos conjuntos dirigidos al éxito institucional, tal como advierten Hernández

et al. (2018).

Pero, todos estos logros organizacionales más los altos índices del compromiso se basan en dos componentes básicos que hacen referencia directa al trato humano: la gestión administrativa de la organización y la psicología particular del trabajador o etología, que según Anchelia et al. (2021) se entiende como el estudio de la conducta en relación con el medio, en este caso, laboral. Sin estas, las consideraciones y juicios que los investigadores, líderes o integrantes mismos puedan hacer, simplemente pecarían de simples y que, si no se planifica sobre ellos, tendrían más deficiencias que aciertos.

Los aportes que la sola consideración de estos componentes básicos ofrece afianzan cada intento de búsqueda del éxito organizacional (Hernández et al., 2018), que se manifiesta a través de la productividad, buen desempeño o rendimiento de los trabajadores en cada una de sus labores particulares, inclusive la calidad de atención de estos respecto al de los clientes o solicitantes de información.

El primer componente referido es la gestión administrativa; esta es un conjunto de actividades y procesos en el que intervienen los recursos, materiales, humanos u otros de la organización. Todas estas acciones son entendidas como operaciones en el que cada elemento se pone en movimiento cumpliendo una función determinada de acuerdo a objetivos contemplados en la organización (Anchelia et al., 2021).

Como toda gestión, busca la eficiencia y el aumento de la productividad. Antes de concentrarse en una administración y conteo riguroso de sus recursos materiales y económicos, se concentrará en el recurso humano (Armijos et al., 2019), que es aquel a quien la delegación, el conjunto de autoridades administrativas, designa responsabilidades importantes, sea cual sea su función dentro de la trama administrativa, o en general, su función en la institución. Para esclarecer su importancia, prácticamente este recurso es el que gestiona a otros recursos.

Aquí es donde el segundo componente es traído a colación. La etología o conducta del individuo en su entorno es clave en una buena gestión. Los recursos humanos o capital humano no se reducen a ser meros recursos, estos en realidad son *ellos*, son personas que sienten la presión del trabajo, el estrés de las jornadas y demás efectos del ambiente laboral en general.

Como señala Peña et al. (2016) el recurso humano, los empleados o trabajadores tendrán un buen rendimiento y/o desempeño laboral en tanto que su compromiso se deba a un clima organizacional positivo y satisfactorio. Esto denota un ambiente en el que, primero, no se subestime mediante palabras o ademanes a los empleados, especialmente a los nuevos. Por el contrario, debe haber un clima organizacional en el que prime la comodidad;

que las percepciones de los miembros ya instaurados no tengan un sesgo de superioridad, sino de humildad y solidaridad, reconocimiento y recompensa, no necesariamente monetaria.

Teniendo estos elementos clave de la cultura organizacional no solo son pertinentes asociarlos, sino también reconocerlos en la institución educativa escolar. En general, ellas no se restringen al mero servicio educativo, sea de índole privada o pública. Estas organizaciones poseen una estructura definida sin la cual el servicio impartido sería espontáneo, desordenado y, a veces, mal ofrecido. Estas malas prácticas suceden en todas partes de un sistema institucional.

Es por ello que las autoridades administrativas de centros educativos deben garantizar un excelente clima organizacional en la institución; en este caso son los docentes y el mismo personal administrativo de oficinas y departamentos. Todo ello para que se desarrolle plena, eficiente y óptimamente el proceso de enseñanza y aprendizaje (Sagredo y Castelló, 2019). Sin docentes motivados la enseñanza es mediocre.

Pero, como en la autoridad o autoridades administrativas recae gran parte de responsabilidad de la gestión, que es una actividad que puede sobrepasar sus capacidades en tiempo y espacio, uno de los mayores retos, como sus virtudes, es el saber distribuir el liderazgo (Salvador y Sánchez, 2018).

El director de la institución educativa y sus promotores son quienes tienen poder sobre los procesos, son quienes permiten y fomentan los proyectos. Todo ello por su injerencia en el centro educativo. Si es que este tiene planes innovadores debe contemplar el recurso humano de su institución para fortalecer el compromiso organizacional como formar líderes de gestión (Sandoval *et al.*, 2020) a la vez que aplicar proyectos de innovación educativa a fin de adquirir el prestigio deseado.

## **DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Los autores clásicos de la administración como son Michael Porter y Edward Lawler reconocen que este tipo de compromiso de parte del trabajador está emparentado con el deseo de realizar aportes y esfuerzos significativos por el bien de la organización (Peña *et al.*, 2016). En esta, los trabajadores pueden y están en la capacidad de darse cuenta del grado de productividad y desarrollo de la empresa en relación a su participación.

Generalmente esto pasa cuando se detectan problemas cuya solución no es complicada en tanto que pueda tratarse en un tiempo prudente y sin perjudicar el trabajo ajeno. Aunque esto último quizá no es tan simple de afirmar pues todo problema afecta

en menor o mayor medida el desempeño de un trabajador. En el caso de los centros educativos, el profesor que siente estos problemas dentro de la institución puede quedar aislado de la estructura administrativa, lo que perjudicaría su desempeño docente ya que se encontraría en un clima organizacional negativo.

La noción del clima organizacional es un concepto acuñado por Lewin en 1942, desarrollado por Gellerman en 1960 y Chiavenatto en 2001; todos ellos reconocen que este se desenvuelve en la organización, pero se compone de personas, cada una con su propia historia, por tanto, sus propios problemas y metas (Sagredo y Castelló, 2019). Justamente el buen desenvolvimiento se logra cuando estos dos elementos de la vida se conjugan.

Esto no significa una mezcla sino una subordinación de pensamientos que consiste en tratar los problemas, por más grandes y agudos que sean, en función de las metas de todos los miembros, las cuales deben estar alineadas al objetivo general de la organización.

Los profesores pueden tener rencillas con sus homólogos y también con las autoridades administrativas, ello por algún comentario impertinente o por un ademán inadecuado o algún momento incómodo. Claramente, este ámbito se limita a la ética de la institución, y en ese mismo sentido, como seres racionales aquellas personas pueden resolver la situación sin recurrir a otras instancias, pues la misión de la institución es brindar educación de calidad, cuya planificación, organización, regulación y control se logran a través de la correcta y fluida comunicación de estos elementos (Barbón y Fernández, 2018).

El compromiso que ellos manifiestan posee dimensiones muy importantes a considerar porque representan índices con los cuales medir este factor como también detectar balances o desbalances en caso se quiera optimizar o mejorar. Ha sido necesario considerar todos los conceptos antes mencionados porque dan mayor ubicuidad a este concepto sobre compromiso organizacional. Son dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

### **Compromiso afectivo**

El compromiso afectivo está relacionado íntimamente con la parte emocional de la personalidad del trabajador; esto quiere decir que la pertenencia a la organización se sostiene, en parte, por un lazo de sentimiento interno y deseo de permanencia (Baez et al., 2019). Si algo se puede afirmar desde el sentido común es que las buenas relaciones entre una organización y sus miembros, sea cual sea la jerarquía en la que se ubican, inician y se sostienen por esos lazos de afectividad y confianza profesional.

El vínculo resultante de tal clima organizacional garantiza un buen desempeño laboral en el sentido de que el trabajador se siente a gusto con las actividades realizadas

según su función. Un profesor puede irradiar un compromiso afectivo en su profesión cuando se observa que las clases que realiza son hechas con pasión, como muy bien se afirma en el habla común. En específico, ello se puede observar cuando el docente se empeña en mejorar sus técnicas de dicción, en mejorar el orden de su pizarra, en ser eficiente en el revisado de las tareas y publicación de notas así como en el uso apropiado de técnicas y métodos de enseñanza.

De hecho, el compromiso afectivo, como una extensión de los sentimientos hacia el ambiente laboral, tiene que ver con la satisfacción laboral, la cual no necesariamente contempla del todo a las obligaciones. Puede contemplarlas, lo cual es positivo y pragmático ya que afianza el trabajo; pero, la sola consideración de esta dimensión tiene que ver más con el nivel de satisfacción resultante del vínculo de apego, de la adhesión emocional y el entusiasmo por el trabajo (Peña *et al.*, 2016).

Desde la cultura occidental se ha pensado, siendo o no en función a este concepto de psicología organizacional, que la satisfacción se contrapone a la estricta responsabilidad pues puede llevar a romper vínculos estructurales, normativas rígidas, por lo que considerar esta dimensión sería una especie de ablandamiento del sistema laboral.

La psicología del trabajador o etología laboral considera ello, pero desestima tal apreciación ya que está probado que si se busca eficiencia se debe comenzar por la conducta individual antes que por la estricta normativa. Según Peiró y Prieto (citados por Duche *et al.* 2019) la satisfacción laboral del trabajador está vinculada correlacionalmente con el bienestar psicológico y satisfacción con la vida. Esto quiere decir que el compromiso afectivo también está influenciado por el estado mental en que el trabajador se encuentra.

### **Compromiso normativo**

A diferencia del anterior, este compromiso tiene que ver con las responsabilidades del trabajador, sea gestor o profesor del centro educativo. En esta dimensión es evidente que estas responsabilidades se basan en requerimientos externos como la misión, visión y normativa del establecimiento educativo; a la par que se presentan estas instancias formales también están las presiones normativas de las que se deriva un deber moral para con la institución (Hernández *et al.*, 2018).

Estas se complementan con las presiones ejercidas por las personas encargadas del área de trabajo. En el caso de las instituciones educativas están los directores o gerentes educativos. Sifuentes *et al.* (2020) considera que el clima organizacional, bajo estos parámetros, tendrá la figura de responsabilidad social corporativa, que consiste en la conjunción entre valores individuales y normas de la organización.

Esta última noción de corte empresarial es una de tantas que cada vez más se

implementan en la gestión de áreas no empresariales como la educativa. Si bien esto ha traído zozobra por parte de humanistas y personas calificadas en la enseñanza, este oficio no debe concentrarse en la valoración de aspectos técnico-económicos por sobre el servicio educacional; lo real es que la gestión de cualquier institución se basa en esos aspectos, sólo que el horizonte de la educación debe priorizarse y no perderse. Justamente para eso existen normas que regula la política educativa en general.

De este modo se pueden dividir las tareas y los tipos de gestión pertinentes. En el área educativa se pueden presentar cuatro tipos. Como señalan Romero y Santa María (2021) estos son la gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. La primera referida al conjunto de diligencias para proponer y llevar a cabo proyectos de innovación educativa; la segunda tiene que ver con el presupuesto, almacén e inventario con el que se trabaja en el año escolar. La tercera, con las relaciones entre gestores y profesores donde se manifiesta el clima organizacional propio de la institución; y la última está referida a la gestión de información que está en relación con los padres de familia.

Claramente en todos ellos se ubica la permanente interacción entre los miembros del personal del centro educativo. Todos estos tipos de gestión siempre estarán en observancia con las normas pues los procesos tienen que ser debidos, caso contrario, la institución en su conjunto incurriría en una falta (Ramos, 2020). El compromiso normativo justamente se basa en el reconocimiento de toda esta gama de factores de responsabilidad.

### **Compromiso de continuidad**

La tercera dimensión del compromiso organizacional tiene que ver con la percepción del tiempo que el mismo individuo o trabajador estima que permanecerá en la organización (Peña *et al.*, 2016). Esto está relacionado con el recuento del tiempo empleado en labores de la institución. Tal cantidad es vista como una inversión de tiempo que debe ser aprovechada, lo que significa que de las experiencias laborales tienen que extraerse aprendizajes.

Esto es razonable tanto desde el punto de vista del beneficio propio como de la organización porque en el historial de una organización pueden encontrarse aciertos y desaciertos de los trabajadores, incluyendo al líder que direcciona toda labor de crecimiento institucional (Ramos, 2020). Es más, el clima organizacional se nutre con tales vivencias, claro es si son positivas. Los costos financieros, físicos y psicológicos serán beneficiosos en la medida que contribuyan a la meta de la organización.

Es en ese sentido que la pertenencia se fortalece. Cuando un empleado que ha gozado de buena reputación y buen desempeño en el trabajo se retira por cuestiones de

oportunidad, no relacionadas con motivos de despido, siente esa incertidumbre común dado que se retira del ambiente estable en el cual se formó. Al respecto, Meyer y Allen (citados por Peña *et al.*, 2016) advierten que las despedidas, no solo las que se dan en buenos términos, sigue una mirada introspectiva calculadora; esa actitud, que no es mala por sí misma, manifiesta el grado de compromiso de continuidad.

En concordancia con las otras dimensiones, el compromiso de continuidad vendría a ser resultante general de las dos anteriores, aunque las tres sean a la vez dimensiones de un mismo compromiso. Esta mirada introspectiva del compromiso de continuidad es resultado; en realidad es una toma de conciencia de toda la experiencia en el trabajo (Manzano, 2019), no puede producto del ambiente o clima de la organización y administrativa, las cuales determinan el compromiso afectivo y compromiso normativo respectivamente.

Un docente que haya tenido trayectoria en un centro educativo no solo se llevará recuerdos felices y nostálgicos del trabajo; antes de irse incluso evaluará si le conviene o no retirarse y apostar por una oportunidad o proyecto personal. El compromiso de continuidad, en ese sentido, también es una espada de doble filo ya que sitúa en dilemas a los trabajadores (Atencio *et al.*, 2020). De hecho, el compromiso afectivo induce al profesor a mantenerse en su clima laboral y el compromiso normativo a establecer un régimen de responsabilidades, con sus clases y estudiantes. Un docente que, no haya tenido ese tipo de experiencias, también evaluará su compromiso de continuidad y lo más probable es que opte por retirarse. Lo mismo pasa con el personal administrativo.

En ambos casos, para los directores y otras autoridades administrativas es importante distinguir los buenos de los malos elementos por el simple hecho de la búsqueda del éxito institucional. Esto no solo tiene que ver con la impartición de clases, sino también con la eficiencia de las gestiones y la planificación de programas que sean innovadores para la educación.

## **IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Las autoridades administrativas de una escuela, con todos los vaivenes positivos y negativos que se les presentan, sostienen un trabajo importante al ser quienes gestionan los recursos de la institución. Ellos están involucrados principalmente en la administración del área logística y área del presupuesto; pero también en otras áreas cuya presencia depende del tipo de sistema administrativo que maneje la institución educativa (Oseda *et al.*, 2020).

Anteriormente se refirieron cuatro tipos de gestión educativa. Aunque no todos

puedan presentarse en todas las organizaciones escolares al menos de manera oficializada, manejan aunque sea de manera empírica, los recursos que competen a estas pues como institución siempre están en coordinación con el órgano público correspondiente como el Ministerio de Educación y sus oficinas derivadas (Romero y Santa María, 2021). Como un ente administrativo está en constante cotejo de sus bienes y recursos, de alguna manera los fiscaliza.

Como un centro que imparte el servicio de educación debe mantener la calidad de la misma, garantizar toda la eficiencia y eficacia sin desmedro hacia los trabajadores, sin abuso de autoridad ni solícito de tiempo extra sin remuneración, por ejemplo. Evidentemente, como un establecimiento, debe brindar la infraestructura adecuada, segura y espaciosa, ambientes adecuados para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje entre otros. Faltar a este requerimiento básico sería cumplir parcialmente, sino incumplir totalmente, la misión y visión del centro educativo (Pintado y Cabero, 2021).

Como un ente perteneciente a la comunidad ella tiene una responsabilidad social, si bien no directamente con la sociedad civil en cuanto a proyectos sociales, pero sí con los padres de familia o apoderados, que son los que confían en el servicio educativo y también en los demás aspectos de la administración como la calidad, eficiencia y eficacia de la atención.

Las organizaciones en general tienen un orden establecido y rígido, más si se trata de una institución pública que recibe una cantidad determinada de presupuesto por parte del Estado para ejecutar sus planes y subsanar posibles desvíos o emergencias eventuales. El respeto o sumisión a esta estructura no significa que exista en las mentes de los trabajadores y gestores una separación tajante entre la responsabilidad institucional y satisfacción laboral; En otras palabras, significa que el compromiso normativo no debe contraponerse al compromiso afectivo.

Pero esta relación, que la mayoría de veces es tensa, puede dejar de serlo si el clima organizacional de la institución, como se indicó líneas arriba, condiciona un ambiente positivo en el que el interés y metas de los trabajadores se identifiquen o alineen con la gran meta del éxito organizacional o institucional (Peña *et al.*, 2016).

Consecuentemente con ello, el compromiso organizacional tendrá rasgos de obligatoriedad como de voluntad autónoma, lealtad y vinculación, cualidades que suman en la gestión (Manzano, 2019). En caso el sistema administrativo de la escuela tenga que mejorar, los pasos no solamente son actitudinales, también estructurales por lo que la implementación de sistemas de control interno, asesorías, capacitaciones cuentan en una mejora de la gestión (Oseda *et al.*, 2020).

# LOGROS DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE

Las desigualdades sociales y económicas que sufren los pueblos originarios o las culturas minorizadas en todo el mundo ocasionan que se identifiquen de manera negativa y con ello, también, a su cultura de modo que suelen olvidarla y adoptar las costumbres de la cultura occidental o la población mayoritaria. En efecto, el Estado antes de establecer políticas nacionales educativas en general debe tratar de manera política y ética los problemas de racismo y desigualdad que sufren los pueblos aborígenes (Guyot, 2016).

Como una opción a este problema se presenta, desde la pedagogía, la Educación Intercultural Bilingüe (EIB), que es una oportunidad de interacción entre culturas. Esta forma de enseñanza toma en cuenta la realidad local del entorno social en que se encuentra la escuela y las personas antes descritas, es decir, en su desenvolvimiento como plan contempla a los hablantes de lenguas originarias. De este modo, ese olvido es reemplazado por un recuerdo de su cultura, que para el presente constituyen formas y alternativas de comprender el mundo, de modo que se conciba un ambiente de verdadera interacción e intercambio de culturas (Arias *et al.*, 2019).

Enseñar y aprender en la lengua materna es una de las estrategias más relevantes para obtener mejores resultados en la educación que considera también importante trabajar con la segunda lengua. En ese sentido es importante que la enseñanza-aprendizaje se proyecte al bilingüismo y no al monolingüismo de las lenguas por separado.

El presente capítulo está constituido por cuatro acápite. El primero trata el concepto de EIB, desde diferentes perspectivas y autores. El segundo caracteriza esta modalidad de enseñanza, destacando la interculturalidad, el bilingüismo, currículo y materiales de EIB, así como la formación de los docentes en EIB. El tercero describe las formas de aprendizaje y algunos resultados de evaluación de comprensión lectora en lengua materna y el castellano como segunda lengua. Por último, se realiza un breve recorrido histórico de la implementación de la EIB en el Perú.

## ¿QUÉ ES LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE?

En Latinoamérica residen más de 42 millones de personas de pueblos originarios, quienes, a lo largo de los años, han compartido su historia, cultura, lengua, costumbres, gastronomía, entre otras manifestaciones, con la sociedad occidental; aunque es conocido que aún existen algunas brechas negativas de este encuentro de culturas. De acuerdo con el (MINEDU, s.f.), en el Perú se encuentran 48 lenguas aborígenes (44 amazónicas y 4 andinas) que pertenecen a 19 familias lingüísticas. Este hecho lo convierte en el cuarto país

con más lenguas originarias (Andrade y Pérez, 2009).

La población de los pueblos originarios, como el resto de personas, posee el derecho a la educación. Ahora bien, el hecho que se encuentren en convivencia con otras culturas predominantes no debe ser un motivo por el que tengan que dejar a un lado la suya. Por ello, la manera de enseñanza aprendizaje debe estar enmarcada en la lengua originaria (que conlleva su bagaje cultural) y la segunda lengua, de modo que garantice gozar de todos los servicios como los castellanohablantes. En efecto, la Educación Intercultural Bilingüe (EIB), es un modelo educativo que forma a niños y niñas con diversidad cultural, étnica y lingüística, con el fin de favorecer la identidad tanto individual como colectiva (Abarca, citada por Joiko y Vázquez, 2016).

Según el Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe al 2021, la EIB es una política dirigida a personas de todas las edades de pueblos originarios como parte de la ciudadanía, en la construcción de una sociedad democrática y plural (R.M. 629-2016-MINEDU, 2016). Para lograr este propósito se plantea una educación constituida por su herencia cultural, conocimientos ancestrales, tradiciones así como de las ciencias en castellano. De este modo los estudiantes podrán desenvolverse en todos los ámbitos culturales, lingüísticos y sociales.

El conocimiento de la resistencia de los pueblos originarios hacia la educación en castellano es un hecho que debe conocerse para comprender el concepto de EIB. En opinión de Vernimmen (2019), la EIB es una forma de dejar de ver a los pueblos originarios como el otro, siendo a la vez aquel que no sabe, que no está civilizado y por tanto hay que educarlo; de tal consideración la EIB no parte ni se articula así. Por el contrario, la autora la considera un proyecto de construcción, que permite la interacción de culturas; asimismo, este proyecto necesita una planificación, ser parte de las políticas nacionales del Estado, las que deben crearse en conformidad con los pueblos originarios y entidades de educación competentes.

Otros autores como Da Silva (2018) entienden que la EIB es un espacio de interacción constante de culturas diferentes, las cuales son primordiales para la planificación, ejecución y evaluación de políticas nacionales que contribuyan a la integración de diferentes elementos culturales. Por lo tanto, la EIB es un derecho, que tiene una base legal y ética, y también es una modalidad de enseñanza que permite la formación de ciudadanos de pueblos originarios en su lengua materna y el castellano, de modo que estos puedan gozar de los servicios en su lengua. Justamente esta política apunta a la interacción e intercambio cultural entre personas de diferentes lenguas.

## CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE

La EIB presenta dos características principales: la interculturalidad y el bilingüismo, nociones complementarias que en muchas ocasiones funcionan por separado. Asimismo, esta modalidad de educación se singulariza por constituirse por su plantel de docentes formados en EIB, currículo orientado a la EIB y materiales pedagógicos que emplean ambas lenguas.

### Interculturalidad

La interculturalidad parte de ofrecer una doble mirada de las culturas, sin menospreciar ninguna, considerándolas por igual a fin de que exista una interacción entre culturas (Guyot, 2016). En concordancia con ello, la EIB no busca imponer la cultura de los castellanohablantes sobre la cultura de un hablante de lengua originaria. Por su parte Da Silva (2018) expresa que el interculturalismo plantea el diálogo para eliminar algunos aspectos de asimetría social que se han creado con el tiempo y que algunas aún siguen vigentes.

Así pues, la interculturalidad implica un proceso de negociación entre dos o más culturas en convivencia. La forma de enseñar bajo este concepto es una base de los países multilingües y pluriculturales, en los cuales se apunta al intercambio de culturas en condiciones de igualdad, equidad y reciprocidad constante (Joiko y Vásquez, 2016).

El Ministerio de Educación del Perú expresa que la interculturalidad en el ámbito educativo no solo busca revitalizar las costumbres aborígenes, sino acoplar características esenciales a la estructura cultural, de modo que se desarrolla el respeto de la cultura en personas formadas individualmente y como colectivos sociales (MINEDU, 2018).

### Bilingüismo

El bilingüismo hace referencia al uso habitual de dos lenguas por parte de un individuo o grupo en una comunidad (García L. , 2021). Este concepto puede considerarse desde tres perspectivas: psicolingüística, sociolingüística y pedagógica. De ese modo se busca que los competentes en las dos lenguas aprendan a organizarlas y utilizarlas. Además, el bilingüismo desde la modalidad de EIB debe tener en cuenta tres factores: currículum de enseñanza aprendizaje en L1 (lengua materna) y L2 (segunda lengua), el modelo y enfoque de enseñanza, así como la enseñanza bilingüe.

El bilingüismo se hace presente cuando la escritura, lectura y, en general, todas las áreas curriculares son impartidas en la lengua materna y la segunda lengua del individuo, teniendo en cuenta que la presentación de ambas debe ser en términos de igualdad (Guyot, 2016). Esta presencia tiene diferentes tipos como se puede visualizar en la siguiente tabla.

<b>Según el uso de ambas lenguas</b>	Bilingüismo nativo	Persona que domina L1 y la L2 es adquirida por influencia de su entorno.
	Bilingüismo adquirido	Persona que domina L1 y estudia una L2 como lengua extranjera.
	Bilingüismo social	Persona que se comunica de manera independiente en las dos lenguas.
	Bilingüismo individual	La persona domina las dos lenguas y decide cuando utilizarlas.
<b>Según el nivel de cada lengua</b>	Bilingüismo completo	Uso de ambas lenguas con fines comunicativos.
	Bilingüismo incompleto	El dominio de L2 está en proceso.
	Bilingüismo aditivo	Existe una valoración de las dos lenguas.
	Bilingüismo sustractivo	Una lengua se valora más que la otra.
<b>Según el momento de aprendizaje de las lenguas</b>	Bilingüismo simultaneo	Aprendizaje de las dos lenguas a la vez.
	Bilingüismo sucesivo	Se aprende una lengua y la otra se aprende sucesivamente.
	Bilingüismo receptivo	Dominio total de L1 pero la L2 solo es capaz de leerla y escucharla.

Tabla 1. Clasificación del bilingüismo

Nota. Tomado de Acosta (2017)

Por otra parte, el bilingüismo en la educación peruano tiene una base teórica, pero que no se da en la práctica, puesto que realiza el monolingüismo de las dos lenguas por separados, como critican Zavala y Brañez (2017). Asimismo, han evidenciado que el bilingüismo aditivo, que ha permanecido por años en la EIB peruana, debe transformarse en bilingüismo dinámico ya que este permite comprender mejor el cambio sociolingüístico que se vive hoy en día.

### **Maestros con formación en EIB**

El fortalecimiento y la presencia de actuaciones socio-pedagógicas en EIB es la característica principal que debe abordar el docente con formación en EIB (Catriquir, 2014). Asimismo, el trabajo en equipo es primordial dentro y fuera del aula, es decir, el docente debe interactuar e involucrarse con estudiantes, padres de familia y toda la comunidad.

Por parte de los docentes, estos presentan dificultades con el procedimiento de enseñanza aprendizaje, elaboración y difusión de materiales educativos en L1, porque los recursos son insuficientes para el fin de la EIB; adicional a esto, aún se hace presente las actitudes negativas a la enseñanza en las lenguas indígenas por no ser lenguas de instrucción en el territorio en el que se encuentran (García, 2021).

Por otro lado, los docentes provenientes de pueblos originarios que se forman para brindar EIB manifiestan que este proceso es como una reconstrucción de su identidad, lo

cual es valioso porque ellos buscan las formas de transmitir su historia a los suyos (Corzo, 2018). Sin embargo, la falta de escuelas y comunidades EIB no hacen fácil este camino, así como las necesidades económicas y problemas políticos. El hecho de la centralización de estos aspectos en una capital que desconoce e ignora su lengua influye mucho en la exclusión, si bien no explícita y ofensiva, se manifiesta de estructural y encubierta.

### **Currículo orientado a la EIB**

Uno de los grandes problemas en el diseño de los currículos pedagógicos empleados en EIB es la orientación de la escuela tradicional con una visión occidental. De manera general, la educación tradicional emplea la memorización y la reproducción literal del contenido, actividades que disminuyen las capacidades cognitivas y recreativas de los estudiantes; además, frena el quehacer pedagógico de los docentes; por lo tanto, afecta su interacción en el aula EIB, no solo en el aspecto de enseñanza-aprendizaje, también en la construcción de la interculturalidad que es uno de las bases y fines en la EIB (Arias *et al.*, 2019).

En relación con lo anterior, el diseño del currículo orientado a la EIB se realiza desde los aspectos políticos, históricos, culturales, identitarias, normativas y sobre todo educativas, en las que destacan los factores pedagógico y didáctico, de modo que su formulación sea holística (García L. , 2021).

El currículo pertinente debe diseñar e implementar el Modelo de Servicio EIB en las instituciones de estudiantes de pueblos originarios. Asimismo, es primordial mejorar los programas especializados en la enseñanza de castellano como L2, el enfoque intercultural y el diálogo que permita intercambiar los conocimientos de las culturas (R.M. 629-2016-MINEDU, 2016). Este último tiene que contar con la participación de los sabios de la comunidad, de modo que la escuela responda a sus necesidades. De igual importancia es la enseñanza del inglés como lengua extranjera y el uso eficiente y adecuado de las TIC.

### **Materiales pedagógicos en lengua originaria y castellano**

La oficialización del alfabeto es el primer paso para la normalización de las lenguas originarias lo que facilita el desarrollo del proceso de comunicación del acto educativo así como la elaboración de los materiales pedagógicos, ya que se cuenta con una lengua que puede ser entendida por sus hablantes en términos de lectura y escritura (MINEDU, s.f.).

El gobierno peruano establece que estos son el soporte importante en el proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera, se plantea mejorar el uso de los materiales y de soporte virtual en las distintas lenguas originarias para poder cubrir los variados usos pedagógicos. Asimismo, se pretende adaptar estos materiales a los sistemas alternativos

de comunicación como Braille y lengua de señas peruana. De acuerdo con Joiko y Vázquez (2016), los materiales pedagógicos deben estar orientados a plasmar saberes culturales de los pueblos originarios, de modo que puedan valorar y mantener vivas a estas culturas.

## **EL APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE**

El aprendizaje es un proceso complejo y una labor que tiene el docente hacia sus alumnos; de esta manera los ayuda en su formación modificando su conducta constantemente hasta completarlo. Este proceso tiene como requisitos la motivación, que hace referencia al deseo de aprender y tiene relación con el apoyo brindado por su maestro; el interés, relacionado con las intenciones del estudiante; la atención constante de los estudiantes; la adquisición de conocimientos; la comprensión e interiorización de saberes; la asimilación de la información, la aplicación de los conocimientos, la evaluación para constatar lo aprendido; y la transferencia que refuerza el aprendizaje (Yanez, 2016).

En la EIB, el aprendizaje debe ser simultánea en las dos lenguas; implica que los materiales deben estar diseñados en ambos, de modo que no afecte ninguna de las dos. Sin embargo, como manifiesta Arias et al., (2019) algunos recursos didácticos están en castellano, lo que ocasiona una desigualdad de aprendizaje en lengua materna.

Asimismo, el proceso de aprendizaje en EIB requiere que los docentes, promotores de la institución educativa y representantes educativos nacionales formulen estrategias pertinentes, ya que así se integran las formas de aprender de los niños y niñas de pueblos aborígenes y de los estudiantes con la tradición escolar (Pacheco et al., 2018). Visto de este modo, estos autores plantean dos estrategias. Por un lado, la observación como una de las formas primordiales de aprendizaje para los pueblos originarios y se considera la base de la imitación que produce el autoaprendizaje; asimismo, beneficia que la adquisición de conocimientos para que el estudiante se desenvuelva como ciudadano en una sociedad exigente. Por otro lado, escuchar y conversar; estos procedimientos permiten obtener la información y comunicarse con los demás. Es importante que los conocimientos que se escuchan sean transmitidos para que mejore el aprendizaje de la persona que habla y quien lo escucha; de esta manera se benefician todos los que forman parte del proceso comunicativo.

### **Lectura en lengua originaria**

Según el informe del MINEDU (2017), la evaluación de la lectura en EIB valora tres dimensiones. En primer lugar, están las capacidades, relacionadas con identificar la información explícita (nivel literal), inferir el significado del texto (nivel inferencial) y

reflexionar sobre el conocimiento (nivel de reflexión). En segundo lugar, se encuentran los tipos textuales como narrativo, descriptivo, instructivo, expositivo y argumentativo. Por último, la dimensión del contexto, entre los que se encuentran el uso recreativo, público y educacional.

La lectura en la lengua materna es una tarea que se realiza con el compromiso de los docentes y estudiantes, por una parte; los primeros deben promover que las lecturas ofrecidas sean didácticas y de interés de sus alumnos; por otra parte, los segundos deben conocer sus temas de interés y comunicarlo a sus docentes para establecer las lecturas que les gustaría trabajar.

En relación con esto último, es de notar que los docentes se preparan constantemente para la lectura en la lengua materna, por ejemplo, propician diversas lecturas y con una redacción sencilla, solicitan resúmenes, realizan búsqueda de palabras desconocidas en el diccionario. Las lecturas están acompañadas de imágenes; con temática de contextos locales donde el estudiante conversa sobre los textos leídos y estimula el trabajo en equipo, como muy bien señala Burbano (2018).

Asimismo, la autora propone que para las preguntas del nivel literal se debe dejar las lecturas a la mano para su consulta y que los cuestionarios se respondan verbalmente y no solo de forma escrita. En el nivel inferencial las repuestas de las preguntas deben estar implícitas en el texto; es necesario reforzar este nivel, puesto que implica un proceso mental más complejo.

Uno de los materiales implementados por el MINEDU es la colección de “Mis lecturas favoritas”, libros diseñados para promover la lectura de los niños de primaria, que contienen información de los pueblos originarios con una perspectiva de EIB (UMC, s.f.).

## **Lectura en castellano como segunda lengua**

Como se mencionó la evaluación es uno de los modos de medir el aprendizaje. Por ello, el Ministerio de Educación realiza una Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) con el objetivo de evaluar la lectura en lengua materna y castellano como segunda lengua, y ver el resultado de los esfuerzos que se han realizado durante el año. En la ECE del 2018, los resultados de la lectura en castellano como L2, en niños de 4to grado de primaria de EIB de 18 regiones, determinaron tres niveles de logro: satisfactorio (10.4%), en proceso (23.2%) y en inicio (66.5%). Observando los resultados, es necesario modificar las estrategias de la lectura porque la mayoría de los alumnos se encuentran en el nivel de leer oraciones sencillas y responder preguntas simples. De modo que no se desarrolla de manera favorable el desarrollo de los niveles de comprensión lectura (MINEDU, 2018).

## IMPLEMENTACIÓN EN EL PERÚ DE LA EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE

La diversidad de las lenguas originarias que se encuentran en el territorio peruano es una de las principales causas para establecer la implementación de la EIB. De esta manera se busca conservar y revitalizar las lenguas y culturas. Así como integrarlas y que puedan gozar de los servicios como todos los ciudadanos.

Las primeras intervenciones de EIB se remontan al año 1920. Estas fueron promovidas por docentes del sur del país. Seis años más tarde, se promulga la Política Nacional de Educación Bilingüe, en el que se plantea que la educación integra la diversidad étnico-cultural, lingüística y geográfica. En 1989, se promulgó la Política de Educación Bilingüe Intercultural (PEBI). Entre los 1991 y 1996, se plantea la interculturalidad como principio de la educación y lineamientos diferentes para estudiantes castellanohablantes y de pueblo originarios.

El 2000 no fue el mejor año: se diseñó una política nacional de lenguas y culturas, pero no se promulgó. Sin embargo, en el 2005, se aprueba la RD 175-2005-ED: Lineamientos de Política de la Educación Bilingüe Intercultural. En el 2007, se aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021. Cuatro años más tarde, se publica el informe Aportes para una Política Nacional de Educación Intercultural Bilingüe a favor de los pueblos indígenas del Perú. El enfoque en la formación de los docentes bilingües fue uno de los temas principales en los gobiernos del 2011 al 2015 (MINEDU, 2018).

En agosto del 2016, la Defensoría del Pueblo publicó el informe N° 174: Educación Intercultural Bilingüe hacia el 2021. Una política de Estado imprescindible para el desarrollo de los pueblos indígenas, en el cual trata la formación en servicio de docentes EIB, debido a que el 94% de ellos no contaban con formación en EIB, los materiales y currículo para la EIB, y el tema de la gestión descentralizada para las políticas de la EIB (Defensoría del Pueblo, 2016).

En el 2018, se publicó el Plan Sectorial de la Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe; teniendo en cuenta la diversidad lingüística y cultural apunta a garantizar aprendizajes en toda la población de pueblos originarios, de modo que en el futuro sean parte de una sociedad igualitaria e intercultural (Ministerio de Educación, 2018).

El Perú cuenta con 26 862 escuelas de EIB, de las que 11 873 son del nivel inicial, 11 819 del nivel primaria y 3 170 de secundaria (MINEDU, 2019). Aunque las cifras son grandes, los problemas para brindar EIB de calidad y con eficiencia sigue siendo uno de los principales desafíos; por ello, la dificultad del diseño e implementación de las políticas nacionales.

En los tiempos de pandemia, según UNICEF (2021), el Perú es uno de los países que logró buenas prácticas en EIB y etnoeducación, a través de actores estatales. Las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local lograron adaptar guiones radiales en lenguas de pueblos indígenas de Nomatsinguenga, quechua norteño, quechua Inkawasi kañaris, Yine, Kakataibo y Asheninka. Asimismo, en los pueblos de Shawi, Kukama; Kukamiria, Shipibo; Conibo, Awajún y Wampis se desarrollaron programas educativos radiales.

# **GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

La educación intercultural bilingüe es la propuesta bandera respecto de los problemas de exclusión y discriminación racial y lingüística que aqueja al Perú. Esta aún como idea o proyecto está en ejecución incipiente. Por lo que su implementación está emparentada con el grado de profesionalidad existente en las gestiones educativas de cada institución educativa que desea impartirla. A continuación, se presentarán los resultados de investigación relacionados con la gestión escolar, compromiso organizacional, así como los Logros de Aprendizaje, todo ello situando la problemática en el contexto de la EIB en instituciones educativas de Andahuaylas, Apurímac, Perú.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada fue de tipo mixta, dada la naturaleza del objeto de estudio en el que se aplican de manera sistemática distintas técnicas de recolección de información tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo. Los posteriores pasos, la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, sirven para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación se utilizó el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS). Este diseño se caracteriza porque en la primera etapa se recaban y analizan datos cuantitativos seguida de otra etapa donde se recogen y evalúan datos cualitativos. El esquema del Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS) es el siguiente:

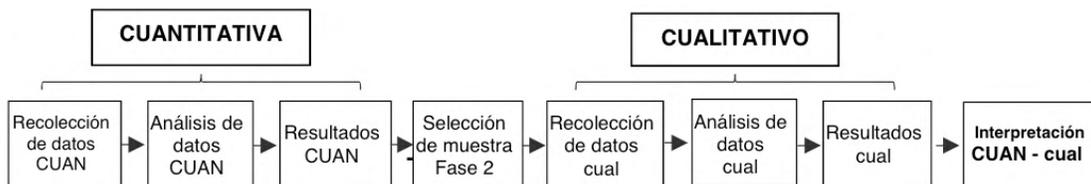


Figura 1. Diseño Secuencial Explicativo  
Fuente. Basado en Creswell y Clark (2007)

Asimismo, se presenta una tabla de operacionalización de variables:

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

Tabla 2. Operacionalización de variables

## POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomó en cuenta las instituciones educativas del nivel de educación primaria que desarrollan Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, en las cuales el Ministerio de Educación aplicó la Evaluación Censal de Estudiantes de Lenguas Originarias (ECELO) durante el año 2016.

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

Tabla 3. Población respecto a instituciones educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016

Por otro lado, debido al diseño de la presente investigación, cuya primera fase consistió en la obtención y recolección de datos cuantitativos, se aplicaron los instrumentos de las variables gestión escolar y compromiso organizacional a los docentes considerados en la población de estudio.

En la segunda fase, para la obtención de datos cualitativos, se seleccionó la muestra de estudio presentada en la Tabla 4.

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

Tabla 4. Población respecto a instituciones educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016

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

- 2 instituciones educativas con resultados de Logro de Aprendizaje alto
- 2 instituciones educativas con resultados de Logro de Aprendizaje regular
- 2 instituciones educativas con resultados de Logro de Aprendizaje bajo
- Directores y docentes de instituciones

La selección de participantes para la fase cualitativa se realizó considerando ciertos criterios que permitan conocer la gestión escolar, el compromiso organizacional y Logro de Aprendizajes de los estudiantes de instituciones de educación primaria EIB seleccionadas de la provincia de Andahuaylas.

Los criterios de selección fueron:

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

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

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

**Tabla 5.** Características de los participantes de la investigación cualitativa

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

Como se puede apreciar en la Tabla 6, los docentes entrevistados tienen más de cinco años de experiencia docente. Este aspecto es importante porque los años de servicio permiten conocer de mejor manera la realidad educativa. Por otro lado, la condición laboral que tienen los docentes es la de ser nombrados; esto ha permitido identificar docentes que conocen su realidad y la de su centro educativo.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

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

Tabla 6. Técnicas e instrumentos utilizados de acuerdo al diseño metodológico

Como se observa en la Tabla 6, en la fase cuantitativa se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. En esta parte del proceso de investigación se utilizaron: cuestionario sobre gestión escolar y cuestionario sobre compromiso organizacional.

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

En la fase cualitativa se utilizó como técnica la entrevista y la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos. Para obtener la información correspondiente se empleó en este estudio la entrevista de tipo semiestructurada. En este caso, el investigador guía la conversación, con un protocolo específico, considerando la flexibilidad según la exposición del entrevistado. Se utilizó una grabación digital de audio.

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

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

## SISTEMA CATEGORIAL

Se elaboró el sistema categorial el cual quedó conformado en función a las variables de investigación que son: gestión escolar, compromiso organizacional y Logros de Aprendizaje, los que a su vez se dividen en subcategorías los cuales también fueron codificados.

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

Tabla 7. Sistema categorial de la entrevista

## RESULTADO: GESTIÓN ESCOLAR

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de gestión escolar.

Gestión escolar	Escala de calificación				Nivel de logro
	En inicio	Poco avance	Avance significativo	Logrado	
Frecuencia	21	35	11	0	Poco avance
Porcentaje	31,3	52,2	16,4	0	

Tabla 8. Resultado de gestión escolar en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016.

En la tabla 7 se observa que el 52,2% de instituciones educativas se encuentran en un nivel de poco avance; el 31,3% se encuentran en un nivel de inicio y un 16,4% se encuentran en un nivel de avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra

ubicada en el nivel Logrado. En conclusión, el nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la gestión escolar es: Poco avance.

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

Gestión institucional y liderazgo	Escala de calificación				Nivel de logro
	En inicio	Poco avance	Avance significativo	Logrado	
Frecuencia	20	34	13	0	Poco avance
Porcentaje	29,9	50,7	19,4	0	

Tabla 9. Resultado de la dimensión gestión institucional y liderazgo en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

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

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la gestión institucional y liderazgo. Sobre la gestión institucional manifiestan que el Proyecto Educativo Institucional no se trabaja en conjunto ni es un documento elaborado en consenso.

Gestión curricular	Escala de calificación				Nivel de logro
	En inicio	Poco avance	Avance significativo	Logrado	
Frecuencia	16	39	12	0	Poco avance
Porcentaje	23,9	58,2	17,9	0	

Tabla 10. Resultado de la dimensión gestión curricular en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 10, los resultados para la dimensión Gestión curricular en la cual el 58,2% de los docentes manifiestan que la gestión curricular se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 23,9% lo ubica En inicio y el 17,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión curricular: Poco avance.

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

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

Tabla 11. Resultado de la dimensión convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 11, los resultados para la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en la cual el 52,2% de los docentes manifiestan que la Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 32,8% lo ubica En inicio y el 14,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes es: Poco avance.

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

Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes	Escala de calificación				Nivel de logro
	En inicio	Poco avance	Avance significativo	Logrado	
Frecuencia	26	33	8	0	
Porcentaje	38,8	49,3	11,9	0	Poco avance

Tabla 12. Resultado de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y comunidad en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 12, los resultados para la dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en la cual el 49,3% de los docentes manifiestan que el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 38,8% lo ubica En inicio y el 11,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto al Trabajo conjunto con las familias y la comunidad es: Poco avance.

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto al Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en la que los docentes se interrelacionan muy poco con los padres de familia; los padres de familia no tienen la capacidad de decisión en la institución educativa, así como la poca participación en el proceso de reforzamiento de los aprendizajes de los niños y niñas.

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

Tabla 13. Resultado de la dimensión uso de la información en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 13, los resultados para la dimensión Uso de la información en la cual el 52,2% de los docentes manifiestan que el Uso de la información se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 31,3% lo ubica En inicio y el 16,4% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto al Uso de la información es: Poco avance

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

Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Escala de calificación				Nivel del logro
	En inicio	Poco avance	Avance significativo	Logrado	
Frecuencia	22	36	9	0	
Porcentaje	32,8	53,7	13,4	0	Poco avance

Tabla 14. Resultado de la dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecian los resultados en la Tabla 14, en la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en la cual el 53,7% de los docentes manifiestan que la Infraestructura y recursos para el aprendizaje se encuentran ubicada en el nivel de Poco avance; un 32,83% lo ubica En inicio y el 13,4% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Infraestructura y recursos para el aprendizaje es: Poco avance.

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la Infraestructura y recursos para el aprendizaje en muchas de las cuales se observa que la infraestructura no responde a las necesidades educativas para llevar a cabo un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo, se puede observar que todas las instituciones educativas cuentan con materiales educativos (libros de las diferentes áreas) para el trabajo educativo que muchos de ellos se encuentran sin uso o guardados.

## RESULTADO: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

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

Compromiso organizacional	Categorías			Nivel
	Débil	Moderado	Fuerte	
Frecuencia	23	26	18	
Porcentaje	34,3	38,8	26,9	Moderado

Tabla 15. Resultado de compromiso organizacional en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 15, los resultados para la variable compromiso organizacional obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. El nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 38,8% se encuentran en un nivel moderado; el 34,3% se encuentran en un nivel débil y un 26,9% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto al compromiso organizacional el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

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

Compromiso afectivo	Categorías			Nivel
	Débil	Moderado	Fuerte	
Frecuencia	22	24	11	Moderado
Porcentaje	32,8	35,8	31,3	

Tabla 16. Resultado de la dimensión compromiso afectivo en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 16, los resultados para la dimensión Compromiso afectivo obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. El nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 35,8% se encuentran en un nivel moderado; el 32,8% se encuentran en un nivel débil y un 31,3% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

Compromiso normativo	Categorías			Nivel
	Débil	Moderado	Fuerte	
Frecuencia	22	28	17	Moderado
Porcentaje	32,8	41,8	25,4	

Tabla 17. Resultado de la dimensión compromiso normativo en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 17, los resultados para la dimensión Compromiso normativo obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. El nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 41,8% se encuentran en un nivel moderado; el 32,8% se encuentran en un nivel débil y un 25,4% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

Compromiso calculado	Categorías			Nivel
	Débil	Moderado	Fuerte	
Frecuencia	23	30	14	Moderado
Porcentaje	34,3	44,8	20,9	

Tabla 18. Resultado de la dimensión compromiso de continuidad en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se aprecia en la Tabla 18, los resultados para la dimensión Compromiso calculado obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. El nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 44,8% se encuentran en un nivel moderado; el 34,3% se encuentran en un nivel débil y un 20,9% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

## RESULTADO: LOGROS DE APRENDIZAJE

Se procede a describir los resultados cuantitativos descriptivos sobre *logros de Aprendizaje*, a partir de los datos obtenidos durante la recolección de datos, mostrados a través de tablas y gráficos y su respectiva interpretación.

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

segunda lengua.

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

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

Lectura en lengua originaria	Nivel de logro			Med. Prom
	En inicio	En proceso	Satisfactorio	498
Porcentaje	30,9	55,3	13,8	Satisfactorio

Tabla 19. Resultado regional de Lectura en lengua originaria en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se observa en la Tabla 19, los resultados obtenidos en la Región Apurímac, en el año 2016, en lectura en lengua originaria (Quechua Ayacucho-Chanka) se puede apreciar que existe una ligera mejora respecto al año 2014; donde el 53,3% se encuentra ubicado en el nivel de logro en proceso; un 30,9% se encuentra en el nivel En inicio y un 13,8% se encuentra en el nivel de Satisfactorio. La medida promedio fue de 498 puntos lo que le ubica en el nivel de satisfactorio.

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

Tabla 20. Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en lengua originaria en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se observa en la Tabla 20, los resultados obtenidos en Lectura en lengua originaria el distrito de Andahuaylas, cabe mencionar que existe dos Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la UGEL de Andahuaylas y la UGEL de Huancarama. En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en Inicio 32,0%; en proceso 57,7% y Satisfactorio el 10,3%; la medida promedio fue de 495. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron:

en Inicio 42,9%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 12,1%; la medida promedio fue de 481.

Lectura en castellano como segunda lengua	Nivel de logro			Med. Prom
	En inicio	En proceso	Satisfactorio	
				57
Porcentaje	27,3	39,3	33,3	En proceso

Tabla 21. Resultado regional de Lectura en castellano como segunda lengua en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se observa en la Tabla 21, los resultados obtenidos en la Región Apurímac, en el año 2016, en castellano como segunda lengua, se observa que el 39,3% se encuentra ubicado en el nivel de logro en proceso; un 27,3% se encuentra en el nivel En inicio y un 33,3% se encuentra en el nivel de Satisfactorio. La medida promedio fue de 576 puntos lo que le ubica en el nivel de En proceso.

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

Tabla 22. Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua en instituciones de educación primaria EIB, Andahuaylas, 2016

Como se observa en la Tabla 21, los resultados obtenidos en Lectura en castellano como segunda lengua, en el distrito de Andahuaylas existen dos Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la UGEL de Andahuaylas y la UGEL de Huancarama. En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en Inicio 31,7%; en proceso 40,4% y Satisfactorio el 27,9%; la medida promedio fue de 563. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en Inicio 15,0%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 40,0%; la medida promedio fue de 607.

## RESULTADOS CUALITATIVOS

### Gestión escolar en contexto de Educación Intercultural Bilingüe

La información recogida a través de entrevistas a docentes y directores de instituciones educativas EIB ha permitido determinar que la gestión escolar es uno de los aspectos más importantes para una educación de calidad. La gestión escolar en una escuela EIB es la que brinda un servicio educativo de calidad dirigida a una población que

utiliza una lengua originaria cuyo objetivo es que los niños y niñas deben lograr niveles óptimos de aprendizaje.

La información recabada permite determinar que la gestión escolar es uno de los factores que se relaciona de manera directa con el compromiso organizacional y por tanto con los resultados sobre el nivel de aprendizaje en las evaluaciones en el ámbito regional y nacional.

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

Asimismo, la gestión escolar "hace uso de instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) y de proyectos y planes de mejora, que sirven para impulsar las políticas institucionales" (Entrevista a María, directora).

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

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

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

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

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

- Docentes y directivos: se exige que el docente y el director tengan dominio de la lengua originaria que es el quechua y del castellano. Esta debe ser la principal fortaleza para comprender la realidad sociocultural y lingüística porque “un buen docente EIB debe demostrar conocimiento y manejo de la lengua quechua y del castellano. Se exige que el docente haya aprobado el examen de conocimiento de la lengua quechua para trabajar en una institución EIB; esta exigencia está permitiendo que haya más preocupación por manejar y dominar correctamente el quechua”. (Entrevista a Juan, profesor).
- Los estudiantes: son los niños y niñas que en las instituciones EIB demuestran tener como lengua materna el quechua y como segunda lengua el castellano. Estos estudiantes “vienen con un dominio, ya sea básico, intermedio o avanzado, de la lengua quechua, pero también vienen con el bagaje cultural enraizado en su vida chacarrera, en su vida criadora de la naturaleza, porque la vida del niño está en función de la naturaleza, de la chacra, día a día piensa en ello, en la pacha, en la crianza de sus animales, de su ayllu” (Entrevista a Miguel, profesor).
- La currícula con enfoque EIB: el currículo toma en cuenta el contexto, la realidad socio cultural y lingüística, asimismo considera el calendario comunal. Para muchos este aspecto todavía sigue siendo un problema porque no existe una capacitación adecuada sobre diversificación curricular: “es una dificultad grande porque se exige que la programación también se realice en quechua; el currículo que sale del Ministerio de Educación está en castellano, sería bueno que también las competencias y capacidades estén escritas en quechua” (Entrevista a Flor, profesora).
- El contexto socio cultural. Un contexto donde la naturaleza juega un rol muy importante. Como ejemplo, se aprecia que “es importante ver cómo se viene rescatando los centros vivenciales, no restos arqueológicos, sino ver que son centros donde recobrar energía, esto hace falta para la sociedad de hoy” (Entrevista a Carlos, profesor).

Respecto a la participación de los padres de familia, se considera que en estos

últimos años existe mayor apoyo y participación más comprometida con la escuela y con los aprendizajes de sus hijos. Esta participación se aprecia cuando los padres de familia forman parte de la APAFA, de los comités de aula y en el acompañamiento en aula.

Por ejemplo, participan en actividades escolares como el mantenimiento del local escolar en “diferentes actividades culturales y educativas que realiza la escuela. Un apoyo importante se da en la alimentación escolar a través del desayuno escolar, donde los padres de familia ayudan en la cocina, aportan con productos de la zona. Los padres de familia tienen una presencia importante en la institución educativa” (Entrevista a José, director).

### **Compromiso escolar en la institución educativa**

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

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

- “Pero a leguas se ve el compromiso de los docentes, la vocación; a leguas se ve cuando el profesor no tiene voluntad de trabajo, pero cuando el profesor trabaja con compromiso, con voluntad, con amor a su identidad, eso es visible” (Entrevista a Flor, profesora).
- “Me siento orgullosa de mi institución, me siento feliz, contenta y orgullosa del trabajo que realizo; también porque el clima que hay en la institución es bueno, nos llevamos bien los docentes, además me siento identificado porque mi lengua materna es el quechua” (Entrevista a Manuel, profesor).
- “En esta institución sí hay un compromiso de todos los docentes, también de la parte administrativa, por eso se impulsa algunos proyectos de mejora gracias al apoyo de todos” (Entrevista a Julio, profesor).
- “Hay mayor identificación con el centro; antes se veía a docentes que no querían participar un día fuera del horario de trabajo, quizás un sábado, pero en estos últimos años hay un mayor involucramiento por parte de los docentes porque para alcanzar metas se requiere de tiempos adicionales de trabajo” (Entrevista a Miguel, profesor).
- “Muchos docentes trabajan con el enfoque EIB sin un bono, sin una gratificación

especial, trabajan solo con su sueldo. Pero el hecho de haberse implementado algunos reconocimientos (por ejemplo, por trabajo en VRAEM, ruralidad, etc.) hace que si al profesor no le das ese bono no trabaje un poco más; no se trata de trabajar por un pago adicional sino por el compromiso que se tiene con la educación de los niños y niñas” (Entrevista a Manuel, profesor).

- “No se da a los docentes las condiciones necesarias para su trabajo, por ejemplo, es triste ver a docentes que trabajan en zonas muy alejadas, acurrucados en un cuarto, sin una buena cama, un buen colchón, sin las condiciones básicas como energía eléctrica. El docente que trabaja en la zona rural es un profesional, debe merecer un buen trato por parte del Estado” (Entrevista a Juan, profesor).

### **Logros de aprendizaje en la Evaluación Censal de Estudiantes**

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

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

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

Asimismo, los docentes demandan conocer los criterios de elaboración de las pruebas así como los estándares de medición porque no existe correspondencia entre la evaluación nacional y la evaluación regional porque ambas evaluaciones deben servir para medir los aprendizajes de los niños y niñas: “se desarrolla la Evaluación Regional de Aprendizajes (ERA) que no está acorde con la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), lo regional debe estar enlazado con lo nacional o al revés, pero muchas veces los niños y niñas rinden bien en la ERA pero su calificativo es menor en la ECE”. (Entrevista a José, profesor).

Muchos consideran favorable la aplicación de estas evaluaciones porque se trata de medir el desarrollo de los aprendizajes de los niños y niñas, la adquisición de capacidades y competencias necesarias para cada grado y cada ciclo de estudios: “la ECE que se aplica en nuestro país está movilizando a docentes, estudiantes y padres de familia. Muchas

instituciones quieren quedar bien, si el resultado es bueno se sienten con más ganas de trabajar, pero si el resultado es malo sirve para que al próximo año demuestren que están mejorando”. (Entrevista a Carlos, profesor).

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

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

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

Respecto a la evaluación en lengua originaria y castellano como segunda lengua, este tipo de evaluación corresponde a la EIB, pero también se debe evaluar en matemáticas y no solo en lectura. Es muy importante señalar que muchas instituciones enseñan solo en castellano como segunda lengua, pero los resultados de lectura en lengua originaria son positivos. Por eso, una manifestación indica que “los estudiantes que necesariamente no han sido alfabetizados en su lengua materna tienen resultados óptimos en ambas lenguas. ¿Qué hubiera pasado si estos estudiantes hubiesen sido alfabetizados en su lengua materna? Seguramente los resultados serían mucho más favorables” (Entrevista a Flor, profesora).

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN MIXTA

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

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

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

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

Variable	Cuestionario de gestión escolar	Entrevista
Gestión escolar	El nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión escolar es de <i>poco avance</i>	Se conoce el concepto de gestión escolar desde la teoría. "...es aquella acción en que todos los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades) realizan para brindar un servicio de calidad y que los niños y niñas logren desarrollar las competencias y capacidades planificadas" (Entrevista a José, director). - " <i>En un contexto rural el Estado no tiene mucho alcance... Esta presencia mínima del Estado no posibilita realizar una gestión escolar de calidad</i> " (Entrevista a José, director).

Tabla 23. Triangulación de los datos sobre Gestión escolar

Según la Tabla 23 existe una concordancia respecto a los resultados del cuestionario sobre gestión escolar. El nivel de logro de las instituciones educativas es de *Poco avance*; esto se puede explicar porque el Estado no tiene alcance en zonas rurales, se aprecia la falta de una infraestructura adecuada, del apoyo con la dotación de materiales educativos, de mecanismos de mayor control sobre los resultados de la gestión escolar. Asimismo, se tienen dificultades sobre la gestión curricular respecto a la planificación curricular, el uso de estrategias para ambas lenguas; asimismo se aprecia que el currículo considera parcialmente la historia, los conocimientos y valores de la cultura local.

Variable	Cuestionario de Compromiso organizacional	Entrevista
Compromiso organizacional	El compromiso organizacional de los docentes y directivos es <i>moderado</i>	El nivel de compromiso no es homogéneo pues algunos demuestran un alto nivel de compromiso, otros un moderado nivel y algunos un débil nivel de compromiso "Me siento orgullosa de mi institución, me siento feliz, contenta y orgullosa del trabajo que realizo..." "Algunos reconocimientos hace que si al profesor no le das ese bono no trabaje un poco más" "Hay mayor identificación con el centro; antes se veía a docentes que no querían participar un día fuera del horario de trabajo, quizás un sábado, pero en estos últimos años hay un mayor involucramiento por parte de los docentes porque para alcanzar metas se requiere de tiempos adicionales de trabajo"

Tabla 24. Triangulación de los datos sobre Compromiso organizacional

Según la Tabla 24 los resultados del cuestionario sobre compromiso organizacional señalan que el nivel es *moderado*. Es decir, el nivel de compromiso no es alto ni es débil. Sin embargo, en la entrevista también se observa esta tendencia moderada; en la mayoría de respuestas de la entrevista señalan que el compromiso es alto.

Variable	Resultados de ECEEIB	Entrevista
Logros de aprendizaje	-Lectura en lengua originaria: <i>en proceso</i> -Lectura en castellano como segunda lengua: <i>en proceso</i>	Se aprecia que los resultados que se presentan son En inicio, En proceso y satisfactorio. "La institución educativa tiene una satisfacción porque se ha mejorado en los resultados... se necesita tener sostenibilidad para que este resultado sigasiendo mejor y esto tiene que ver con la alimentación, la salud de los niños y niñas, la infraestructura, el equipamiento, la dotación de materiales, libros, etc. Si no hay apoyo no se garantiza mejores resultados" (Entrevista a Julio, Profesor).

Tabla 25. Triangulación de los datos sobre Logros de aprendizaje

Según la Tabla 25 los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de cuarto grado de primaria de Educación Intercultural Bilingüe están ubicados en nivel de *Proceso*, es decir, los estudiantes lograron parcialmente los aprendizajes esperados para el IV ciclo. Los estudiantes se encuentran en camino de lograrlo, pero todavía tienen dificultades. En los resultados de la entrevista, al haberse seleccionado dos instituciones educativas de cada nivel de logro los resultados cualitativos también difieren en función al nivel de logro. Sin embargo, se concluye en base a los resultados proporcionados por el Ministerio de Educación en las que se aprecia avances significativos, una mejora en los resultados.

Es necesario mencionar que los resultados presentados corresponden a los datos

obtenidos de la tesis doctoral titulada "Gestión escolar y compromiso organizacional para el Logro de Aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016" de Edgar Luis Martínez Huamán.

## CONCLUSIONES

### Sobre gestión escolar

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

Sin embargo, los resultados cuantitativos sobre gestión escolar obtenidos en la parte cuantitativa señalan que el 52,2% de instituciones educativas se encuentran en un nivel de *poco avance*; el 31,3% se encuentran en un nivel de *Inicio* y un 16,4% se encuentran en un nivel de *avance significativo*. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel *Logrado*. Se concluye que el nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la gestión escolar es de *Poco avance*. Estos resultados reflejan la situación actual de las instituciones educativas respecto a la gestión porque muchas de ellas no tienen las condiciones necesarias y favorables para realizar una gestión educativa de calidad.

Los resultados cualitativos concluyen que la gestión escolar debe realizarse dentro del contexto social, cultural y lingüístico donde se encuentre la institución educativa. Asimismo, se demanda mayor apoyo y presencia del Estado para garantizar los insumos necesarios y brindar una educación de calidad en la institución educativa principalmente ubicada en zonas rurales. Si bien los docentes conocen el enfoque teórico sobre gestión escolar, sobre el manejo de instrumentos de gestión, planificación curricular, gestión de los recursos e infraestructura y conocen las funciones y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa, en la práctica no se visibilizan estos conocimientos.

La metainferencia que se puede colegir, es que la teoría con la práctica sobre gestión escolar debe ser armónica. Todavía existen desafíos sobre las políticas de implementación de la EIB. Las características ideales no concuerdan con la realidad educativa que se

observa. Todavía existen dificultades para asumir una buena gestión escolar en los siguientes aspectos: gestión, docentes, currículo, materiales y, sobre todo, la relación con la comunidad. Existen dificultades para incorporar de manera efectiva la lengua, los conocimientos ancestrales andinos, la historia local, los valores de la cultura local. No existe la presencia de los sabios de la comunidad en la escuela. Los docentes, muchas veces no planifican sus actividades tomando en cuenta la cosmovisión, las tradiciones de la cultura local y si consideran lo hacen de manera incipiente, sin vislumbrar la importancia en un enfoque EIB.

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

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

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

### **Sobre compromiso organizacional**

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

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

Dado que los resultados de la fase cuantitativa y cualitativa coinciden en que los docentes y directivos tienen un compromiso organizacional moderado esto hace suponer

que existe un comportamiento poco comprometido con la institución escolar.

## Sobre Logros de aprendizaje

En los resultados cuantitativos sobre Logros de aprendizaje se aprecia que existe una leve mejora en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de cuarto grado de educación primaria de instituciones con enfoque de Educación Intercultural Bilingüe. Los resultados regionales y en la provincia de Andahuaylas relacionados a Lectura en lengua originaria y castellano como segunda lengua indican que se encuentran en *Proceso*. A nivel provincial en Lectura en lengua originaria fueron: En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en *Inicio* 32,0%; en *Proceso* 57,7% y *Satisfactorio* el 10,3%; la medida promedio fue de 495. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en *Inicio* 42,9%; en *Proceso* 45,0% y *Satisfactorio* el 12,1%; la medida promedio fue de 481.

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

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

La metainferencia que se arriba es que una forma de medir la calidad de los aprendizajes es través de las evaluaciones, como por ejemplo PISA, sin embargo, estas evaluaciones deben responder también a criterios en base al contexto y realidad socio cultural y lingüística de la zona.

## LOGROS DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE: REFLEXIONES FINALES

La sociedad latinoamericana actual se caracteriza por tener como lengua representativa el español, un elemento heredado de los años de conquista por parte del gobierno que le da tal nombre. Los años de avasallamiento y maltrato fueron internalizados en estos individuos al punto que en las actitudes de aquellos marginados se acentuó el retraimiento y la consciencia de la exclusión (Canaza y Huanca, 2018). Siendo síntomas de un mal mayor, el centralismo político y económico de las ciudades que agudiza más esta situación. Las capitales y, casualmente, las ciudades más desarrolladas, antes de la época de la inclusión, era en gran parte discriminatorias con los otros menos desarrollados.

En el Perú esas consideraciones se perpetuaron hasta el presente siglo. Solo hay que recordar las declaraciones desafortunadas de algunos políticos y ciudadanos a la prensa al momento de referirse a estos otros como “*ciudadanos de segunda clase*”. Como país diverso, es claro que las distintas culturas existentes deberían justamente coexistir en armonía. Sin embargo, esto no sucede del todo, y esto va más allá de la simple cuestión ética. De hecho, se extiende al sistema o estructura política y educativa del país.

Este juicio adquiere realidad cuando se observa el modo de la enseñanza. Justamente, teniendo en cuenta la cuestión lingüística, la pedagogía que prima, en cuanto a cantidad, es aquella que usa como lengua *oficial* al español. Esto no es una conspiración en absoluto, si no que obedece a la estructura epistémica, o ideológica, y política de los países en los que justamente prima este idioma (Castro, 2018).

La estructura política que subyace a estas consideraciones culturales tiene que ver con el centralismo económico y cultural, como se indicó antes. Con tal factor, una cultura adquiere mayor importancia respecto a las otras. No moralmente, sino desde el punto de vista de la productividad. La comunicación allí es un factor relevante ya que, si se habla de la producción en los medios de comunicación y en la literatura de cualquier índole, en los países de la región prevalece siempre la lengua de Cervantes que, en cierto modo, acapara todas las instancias de interacción lingüística (Arias *et al.*, 2019).

La estructura epistémica consiste en el conocimiento, los medios de acceso a este y su gestión, cuyo manejo se encuentra, a nivel de la región, de nuevo, en español. Pero, a la vez, reproducen estos mecanismos de exclusión lingüística (Rodríguez, 2018). Ejemplos que vienen al caso son el uso Internet, los medios de comunicación e, incluso, las instituciones, sobre todo, en los centros educativos de enseñanza básica y superior que son parte de ese centralismo cultural.

Como es sabido, una reforma estructural de toda una sociedad no es un cambio

repentino, y si lo es no necesariamente tiene resultados buenos. En general, un cambio en la sociedad toma su tiempo, su ejecución debe o tiene que ser continua, y siempre a la vista de los más competentes. Estas descripciones abstractas se vuelven concretas cuando se observa puntos específicos del sistema estructural y/o epistémico.

Las instituciones educativas poseen ambas. Por el lado epistémico es una entidad que forma en conocimientos a ciudadanos, y por el lado político, es una entidad que posee una responsabilidad social. Las escuelas, sobre todo si son públicas, brindan el servicio educativo, el cual está dirigido a toda la ciudadanía sin exclusividad. En efecto, la educación es un derecho fundamental que no se le debe negar a nadie, pero esa razón en absoluto se reduce a la mera formalidad; el contenido educativo debe ser el mejor, debe tener calidad para poder ser impartido a todos los estudiantes (Rebaza y Seminario, 2018).

Los problemas sociales, esbozados anteriormente por la mención de aquellos síntomas sociales, son la discriminación por racismo y por lengua, o sea, la discriminación lingüística sin más (Castro, 2018). Sean cual fuese los motivos, las consecuencias visibles son la exclusión y, por ende, la cancelación de la apertura a la comunicación con esos hablantes cuya voz la mayoría de veces no es escuchada. La gran reforma educativa debe ir por allí.

La educación intercultural bilingüe es una nueva e innovadora modalidad de combate de estas ideas, asimismo es una opción alentadora de inclusión social, a esa sociedad centralista que poco a poco debe ir descentralizándose (Francke, 2017). Esta nueva forma está basada en otra consideración del hablante de lengua originaria. Justamente, como alguien que definitivamente goza de derechos y que en el nivel de la ética no tiene por qué ser subvalorado con calificaciones grotescas ni con ademanes presuntuosos.

En el Perú, a pesar de que su ejecución es incipiente, está en crecimiento. El contenido de esta educación de calidad debe tener la proyección de abarcar toda la gama de lenguas existentes ya que su conservación significa un conocimiento, una cosmovisión y una historia que no deben extinguirse, como sí ha ocurrido con otras muchas lamentablemente (Rebaza y Seminario, 2018).

Como esta innovación se inscribe a un proyecto de reforma educativa general los encargados de su implementación no solo son los profesores que se capacitan en este tipo de modalidad pedagógica. Es una cuestión de gestión administrativa también. Aunque, por tratarse de un ámbito que no puede tratarse como un producto a la ligera, es decir, reducirlo al mercantilismo y al lucro, lo más propio es referirse a este ámbito como la gestión educativa (Francke, 2017).

La gestión educativa es todo el conjunto de actividades y procesos que intervienen

en la institución educativa. Siempre cumpliendo con responsabilidades otorgadas por la sociedad. En este caso, una parte otrora excluida de esta está siendo considerada desde su cultura y lengua en la educación. De esto trata la EIB respecto de las lenguas originarias que en el Perú abundan por su cantidad de hablantes quechuas, aimaras, ashánincas, entre otros (UNICEF, 2021).

El fin más evidente es el reconocimiento en aquella sociedad centralizada, la cual puede ser aún más productiva dejando los sesgos epistémicos que generan divisiones. Más bien, la inserción de aquellos ciudadanos que gozan del derecho de la educación es positiva ya que, si es que se piensa desde la cultura organizacional, más fuerzas y mentes suman cuando se trata de innovar.

Al respecto, una organización o institución educativa debe plantear proyectos con ideas innovadoras. Una de ellas es pues esta nueva modalidad educativa. Pero, como proyecto en curso y en ejecución, tal iniciativa se debe principalmente a las coordinaciones existentes entre los docentes y las autoridades de los colegios como el director y sus allegados. Por consiguiente, la gestión educativa es el conjunto de actividades internas y externas de los colegios que respalda y garantiza toda implementación innovadora (Álvaro, 2020).

De hecho, desarrollar una gestión no es algo optativo, sino necesario, ya que su existencia se debe justamente a la responsabilidad de las instituciones y porque están siempre rindiendo cuentas y balances a las autoridades educativas como las diferentes oficinas distritales de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Y así como rinden cuenta de la calidad del servicio en conjunto, como la infraestructura, calidad docente, clases, entre otros, también está la calidad ética que se manifiesta en el compromiso organizacional.

Los miembros que trabajan en la institución educativa son los que asumen las riendas de la gestión en general. El sostenimiento y mantenimiento de esta implementación, en este caso la EIB, se debe al rendimiento y desempeño de la gestión, la cual se debe a la vez a gestores que están detrás o encima de la institución educativa. Los gestores pueden ser personas cuyo oficio no necesariamente es educativo, sino también pueden ser docentes. Al fin y al cabo, se trata de una estructura que busca el orden de las acciones, las actividades y los debidos procesos (Anchelia *et al.*, 2021).

El compromiso resultante de la relación entre la institución y los trabajadores es una condición fundamental para ese nivel de desempeño deseado. Como en toda organización, se requiere siempre que el compromiso vaya de la mano con una conducta de colaboración y trabajo en equipo por el hecho que una división o conducta que generen conflictos,

dificultan un correcto desempeño en el trabajo, es más, pueden incluso causar problemas a la vida organizacional y, al final, la meta del éxito institucional simplemente se cancela (Contreras, 2019).

La implementación de la EIB compete al cien por ciento a la gestión educativa de cada centro educativo que apueste por este proyecto. Como se indicó antes, este forma parte de todo un cambio o reforma que, debido a su naturaleza, necesita ser constante, hasta permanente. Quienes lo ejercen o ejercerán deben aprender de cada experiencia. Justamente, el compromiso es un factor primordial porque la consciencia de que estos gestores forman parte de un cambio histórico tiene que ser motivo para que se comprometan de manera afectiva, normativa y, por tanto, evalúen su continuidad en él.

## REFERENCIAS

Acosta, L. (07 de abril de 2017). *INESEM*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/idiomas/tipos-de-bilinguismo/>

Álvaro, F. M. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y Educación*, 1(1), 44-55. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0101202005>

Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9 (SPE1), e899. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>

Andrade, L. y Pérez, J. (2009). *Las lenguas del Perú*. PUCP

Arias, J. (2017). Problemas y retos de la educación rural colombiana. *Educación y Ciudad*(33), 53-62. Obtenido de <https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/1647>

Arias, K., Quilaqueo, D., & Quintriqueo, S. (2019). Educación Intercultural Bilingüe en la Araucanía: principales limitaciones epistemológicas. *Educação e Pesquisa*, 45, e192645. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945192645>

Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Atencio, E., Otero, O., & Peñata, J. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. *In Crescendo*, 11(1), 27-50. Obtenido de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2181>

Baez, R. A., Zayas, P. M., Velázquez, R., & Lao, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=en)

Barbón, O. G., & Fernández, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>

Burbano, M. (2018). El proceso de enseñanza aprendizaje de la lengua materna: la comprensión lectora en los estudiantes de la enseñanza básica primaria. *Conrado*, 14, 310-317. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000500310](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500310)

Canaza-Choque, Franklin A. y Huanca-Arohuanca, Jesús W. (2018). Perú 2018: hacia una Educación Intercultural Bilingüe sentipensante. *Sciéndo. Ciencia Para el Desarrollo*, 21 (4), 515-522. <https://www.academica.org/franklin.americo.canazachoque/4.pdf>

Cano, A., & Ibarra, E. (2018). *Vulnerabilidad, innovación y prácticas docentes en escuelas multigrado*. Ciudad de México: Editorial Nómada. Obtenido de <http://escuelarural.net/IMG/pdf/EscuelasMultigradoDigital.pdf#page=61>

Castro, S. P. (2018). Memorias de una monolingüe. *Lengua Y Sociedad*, 17(2), 27-44. Obtenido de <http://revista.letras.unmsm.edu.pe/index.php/ls/article/view/1092>

- Catriquir, D. (2014). Desempeño del profesor de Educación Intercultural Bilingüe: criterios evaluativos desde la voz del lof che. *Polis*, 13(39), 301-330. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682014000300014>
- Contreras, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de Análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14\(1\)52-68.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14(1)52-68.pdf)
- Corzo, A. (2018). De la comunidad indígena a la comunidad educativa: la formación docente EIB como un camino de (des)encuentros con la cultura y la identidad en la Amazonía peruana. *Polifonías*(12), 149-168. Obtenido de <http://www.polifoniasrevista.unlu.edu.ar/sites/www.polifoniasrevista.unlu.edu.ar/files/site/Corzo.pdf>
- Da Silva, S. (2018). Educación intercultural bilingüe en Venezuela, ¿interculturalidad funcional o crítica? *Educere*(71), 25-35. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6607505>
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Educación Intercultural Bilingüe hacia el 2021. Una política de Estado imprescindible para el desarrollo de los pueblos indígenas*. Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://bit.ly/3EI9fmO>
- Duche, A. B., Gutiérrez, O. A., & Paredes, F. M. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruanos. *Revista Conrado*, 15(70), 15-24. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500015)
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *RE-encuentro, Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Fierro, C., & Carbajal, P. (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1), 9-27. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v18n1/0718-6924-psicop-18-01-00009.pdf>
- Francke, P. (2017). *El derecho a la educación intercultural bilingüe y la política fiscal en Perú*. Lima: PUCP. Obtenido de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/126779>
- Gaitán, A., Rodríguez, Y., & Patarroyo, L. (2016). Reflexiones sobre la participación de las familias en la gestión escolar. *Hojas y Habla*(13), 97-109. Obtenido de <http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/86/78>
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., & Redríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)
- García, L. (2021). El bilingüismo en la educación indígena. Apuntes para su reflexión. *Punto Cunorte*, 7(13), 69-97. Obtenido de <http://revistas.cunorte.udg.mx/punto/article/view/105/233>

- Guyot, J. (2016). La educación intercultural bilingüe para las minorías: ¿asunto cultural o político? *Comunicación*(35), 5-9. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/1474>
- Guzmán, F. (2018). Los retos de la educación intercultural en el siglo XXI. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 12(1), 199-212. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rlei/v12n1/0718-7378-rlei-12-01-00199.pdf>
- Hernández, B. E., Ruiz, A. M., Ramírez, V., Sandoval, S. J., & Méndez, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Joiko, S., & Vásquez, A. (2016). Acceso y elección escolar de familias migrantes en Chile: No tuve problemas porque la escuela es abierta, porque acepta muchas nacionalidades. *Calidad en la educación*(45), 132-173. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000200005>
- Manzano, A. G. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *Res Non Verba Revista científica*, 9(2), 1-17. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/220>
- MINEDU. (2017). *Informe de resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015*. Ministerio de Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3CkJwZM>
- MINEDU. (2018). *¿Qué logran los estudiantes en lectura?* Ministerio de Educación. Obtenido de [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/07/reporte\\_2018-EIB-solo-L2.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/07/reporte_2018-EIB-solo-L2.pdf)
- MINEDU. (2019). *Perú tiene más de 26 mil escuelas de Educación Intercultural Bilingüe*. MINEDU. Obtenido de <https://bit.ly/3Ao9H1q>
- MINEDU. (s.f.). *Lenguas originarias del Perú*. Ministerio de Educación. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>
- Ministerio de Educación. (2018). *Política sectorial de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe*. Ministerio de Educación. Obtenido de <https://bit.ly/3hzYgvR>
- Miranda, F. (2018). Infraestructura escolar en México: brechas traslapadas, esfuerzos y límites de la política pública. *Perfiles Educativos*, 40(161), 32-52. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982018000300032](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982018000300032)
- Nájar, O. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación. *Práxis & Saber*, 7(14), 9-16. doi:<https://doi.org/10.19053/22160159.5215>
- Oseda, D., Flores, P. J., Luján, J. C., & Oseda, M. A. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yauli, La Oroya. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 75-82. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500075&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500075&script=sci_arttext&lng=pt)
- Pacheco, B., Nina, L., Muñonca, M., Tagle, M., Sánchez, M., Lazo, M., . . . Silva, M. (2018). *Guía metodológica de educación inicial EIB - ciclo II*. Ministerio de Educación. Obtenido de <https://www.perueduca.pe/recursosedu/c-documentos-curriculares/inicial/guia-metodologica-educacion-inicial-eib.pdf>

- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2808147>
- Pintado, M. A., & Cabero, D. C. (2021). La eficiencia de la investigación en la gestión educativa del colegio fiscal Dr. Teodoro Alvarado Olea. La eficiencia de la investigación en la gestión educativa del colegio fiscal Dr. Teodoro Alvarado Olea. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 242-259. doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.531
- R.M. 629-2016-MINEDU. (2016). *Aprobar el "Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe al 2021"*. MINEDU. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169562-629-2016-minedu>
- Ramos, R. (2020). Las in-tensiones de la política educativa en el campo de la supervisión escolar. *Edähi Boletín Científico De Ciencias Sociales Y Humanidades Del ICSHu*, 9(17), 59-71. doi:https://doi.org/10.29057/icshu.v9i17.6429
- Razeto, A. (2016). El involucramiento de las familias en la educación de los niños: cuatro reflexiones para fortalecer la relación entre familias y escuelas. *Páginas de Educación*, 9(2), 184-201. Obtenido de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682016000200007&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682016000200007&script=sci_abstract)
- Rodríguez, Í. (2018). Bases decoloniales para pensar lingüísticamente los grupos sociales y lingüísticos subalternizados. *Analéctica*, 4(30), 1-6. doi:https://doi.org/10.5281/ZENODO.4391022
- Romero, S. L., & Santa María, H. R. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. Obtenido de <http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. doi:https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895
- Salvador, E. M., & Sánchez, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. doi:https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335
- Sandoval, L. Y., Pineda, C., Bernal, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 115-124. doi:http://dx.doi.org/10.5209/rced.61739
- Sifuentes, M., Salas, L. H., & Zúñiga, G. D. (2020). El clima laboral como elemento de gestión en crisis laboral. *Vincula Téctica*, 1667-1678. Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6\\_2/57\\_Sifuentes\\_Salas\\_Zu%C3%B1iga.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/57_Sifuentes_Salas_Zu%C3%B1iga.pdf)
- Spillane, J., & Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181. Obtenido de <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3070>
- UMC. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 16 de septiembre de 2021, de <http://umc.minedu.gob.pe/educacion-intercultural-bilingue/>

- UNICEF. (2021). *Educación Intercultural Bilingüe en América Latina y el Caribe. Avances y retrocesos en el marco de la pandemia de la COVID-19*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/media/22251/file/EIB-AMERICA-LATINA-SPA.pdf>
- Vargas, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 58(1), 68-74. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1652-67762017000100011](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762017000100011)
- Vega, O. (2016). De las TIC en la educación a las TIC para la educación. *Revista Vector*(11), 24-29. Obtenido de [http://vip.ucaldas.edu.co/vector/downloads/Vector11\\_4.pdf](http://vip.ucaldas.edu.co/vector/downloads/Vector11_4.pdf)
- Vernimmen, G. (2019). Educación Intercultural Bilingüe en Ecuador: Una revisión conceptual. *Alteridad*, 14(2), 162-171. doi:<https://doi.org/10.17163/alt.v14n2.2019.01>
- Villalba, J. (2016). La convivencia escolar en positivo. *Revista Educación y Humanismo*, 8(30), 92-106. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2379/2271>
- Yanez, P. (2016). El proceso de aprendizaje. *San Gregorio*, 1(11), 70-81. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5585727>
- Zavala, V., & Brañez, R. (2017). Nuevos bilingüismos y viejas categorías en la formación inicial de docentes. *Revista Peruana De Investigación Educativa*, 61-84. doi:<https://doi.org/10.34236/rpie.v9i9.58>

## **SOBRE LOS AUTORES**

**EDGAR LUIS MARTÍNEZ HUAMÁN** - Docente Investigador RENACYT. Licenciado en Educación, especialidad Lengua y Literatura (Universidad Marcelino Champagnat), Magister en Educación (Universidad Peruana Unión) y Doctor en Educación (Universidad Peruana Unión); actualmente es Profesor Principal a Dedicación Exclusiva adscrito al Departamento Académico de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional José María Arguedas.

**EMILIA VILLAR CORTEZ** - Licenciada en Educación Primaria (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Magíster en Psicología Educativa (Universidad Privada César Vallejo). Docente de la Institución Educativa N° 55006-20, Escuela Concertada Solaris (Perú).

**EDWIN DANIEL FÉLIX BENITES** - Licenciado en Educación, especialidad Lengua y Literatura (Universidad Tecnológica de los Andes). Magíster en Ciencias de la Educación, mención Didáctica de la comunicación. Docente asociado adscrito al Departamento Académico de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional José María Arguedas (Perú).

**ANIBAL BELLIDO MIRANDA** - Licenciado en Educación Secundaria (Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga). Maestro en Docencia Universitaria en Investigación Pedagógica (Universidad San Pedro). Docente adscrito al Departamento Académico de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional José María Arguedas (Perú).

**ROSARIO A. VILLAR CORTEZ** - Abogado (Universidad Tecnológica de los Andes). Maestra en Gestión Pública (Universidad Privada César Vallejo). Docente de la Universidad Tecnológica de los Andes. Docente de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (Perú).

**EDY CHURA YUPANQUI** - Licenciado en Educación Primaria (Universidad Los Ángeles de Chimbote). Maestro en Ciencias de la Educación, mención Gestión y Administración Educativa (Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Docente adscrito al Departamento Académico de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional José María Arguedas (Perú).

**CECILIA EDITH GARCÍA RIVAS PLATA** - Docente Investigador RENACYT. Docente Principal de la Universidad Nacional Ciro Alegría. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Privada del Norte (Trujillo - Perú). Maestra en Ingeniería de Sistemas con mención en Administración de Tecnologías de Información de la Universidad Nacional de Trujillo (Trujillo - Perú). Doctora en Ciencias Ambientales de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo (Trujillo, Perú).

**GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE:  
FACTORES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES**

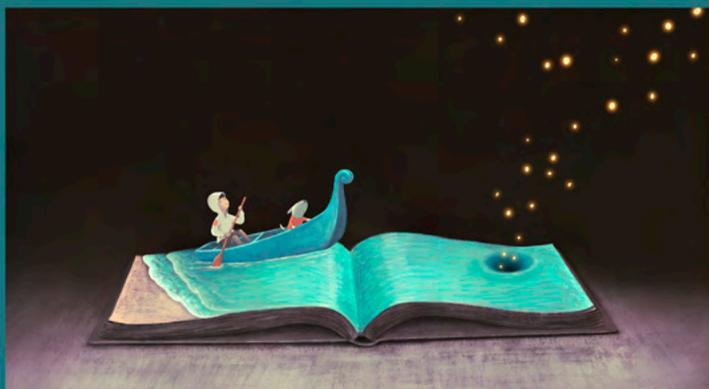


-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

  
*Asociación Educativa  
Zumbayllu*

  
Ano 2022

# GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE: FACTORES PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES



-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)