



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES Y SU APOORTE A LA
GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
LUIS FABIO XAMMAR JURADO, HUACHO, 2015**

PRESENTADO POR:

Bach. DOUGLAS PAVEL RAMOS DURAN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

HUACHO - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres, Esteban y Malena, por su constancia en mi formación profesional y en mostrarme su ejemplo de vida en base a valores y respeto, y de quienes aprendí y heredé su amor a la educación y la importancia que tiene en el desarrollo del país.

A mi hermano Hans, porque representa el buen camino aprendiendo de mis errores.

A todas las personas que tienen un sueño y que deben enfrentarse constantemente a los obstáculos que pone la vida para poder cumplirlos.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Rey Lelis Bautista Juan de Dios, por sus sabios consejos y apoyo para la investigación.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas por la oportunidad que me brindó en sus aulas para cristalizar mi proyecto de vida y aspiración académica de ser un profesional de calidad

INDICE

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Reconocimiento	iv
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1.	Descripción de la realidad problemática	1
1.2.	Delimitaciones de la investigación	5
1.2.1.	Delimitación espacial	5
1.2.2.	Delimitación social	5
1.2.3.	Delimitación temporal	5
1.2.4.	Delimitación conceptual	6
1.3.	Problemas de investigación	6
1.3.1.	Problema principal	6
1.3.2.	Problemas secundarios	6
1.4.	Objetivos de la investigación	7
1.4.1.	Objetivo general	7
1.4.2.	Objetivos específicos	7
1.5.	Hipótesis y variables de investigación	8
1.5.1.	Hipótesis general	8
1.5.2.	Hipótesis específicas	8
1.5.3.	Variables (definición conceptual y operacional)	8
1.6.	Metodología de la investigación	11
1.6.1.	Tipo y nivel de investigación	11
1.6.2.	Método y diseño de la investigación	12

1.6.3. Población y muestra de la investigación	5	12
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	6	13
1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	6	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación		17
2.2. Bases teóricas		24
2.3. Definición de términos básicos		46

CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de tablas y gráficos		50
Conclusiones		74
Recomendaciones		76
Fuentes de información		77

Anexos:

1. Matriz de consistencia		83
2. Encuesta		87
3. Validación de instrumento (juicio de experto)		90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Selección de personal	51
Figura N° 2: Descripción y análisis de cargos	52
Figura N° 3: Capacitación y desarrollo	53
Figura N° 4: Evaluación del desempeño	54
Figura N° 5: Administración de los recursos humanos no docentes	55
Figura N° 6: P. en progreso anual de los aprendizajes	56
Figura N° 7: P. en retención anual e interanual de estudiantes	57
Figura N° 8: P. en elaboración de instrumentos de gestión escolar	58
Figura N° 9: P. en gestión de la convivencia escolar	59
Figura N° 10: Participación en gestión escolar	60

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de la variable 1	09
Tabla N° 2: Operacionalización de la variable 2	10
Tabla N° 3: Población de la investigación	13
Tabla N° 4: Selección de personal	51
Tabla N° 5: Descripción y análisis de cargos	52
Tabla N° 6: Capacitación y desarrollo	53
Tabla N° 7: Evaluación del desempeño	54
Tabla N° 8: Administración de los recursos humanos no docentes	55
Tabla N° 9: P. en progreso anual de los aprendizajes	56
Tabla N° 10: P. en retención anual e interanual de estudiantes	57
Tabla N° 11: P. en elaboración de instrumentos de gestión escolar	58
Tabla N° 12: P. en gestión de la convivencia escolar	59
Tabla N° 13: Participación en gestión escolar	60
Tabla N° 14: Tabla de contingencia: Hipótesis General	61
Tabla N° 15: PEIC: Hipótesis General	62
Tabla N° 16: Tabla de contingencia: Hipótesis específica N° 1	63
Tabla N° 17: PEIC: Hipótesis específica N° 1	64
Tabla N° 18: Tabla de contingencia: Hipótesis específica N° 2	65
Tabla N° 19: PEIC: Hipótesis específica N° 2	66
Tabla N° 20: Tabla de contingencia: Hipótesis específica N° 3	67
Tabla N° 21: PEIC: Hipótesis específica N° 3	68
Tabla N° 22: Tabla de contingencia: Hipótesis específica N° 4	69
Tabla N° 23: PEIC: Hipótesis específica N° 4	70

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho, 2015.

El tipo de investigación es aplicada y de nivel descriptivo correlacional. Se utilizó el diseño No experimental, descriptivo correlacional y transeccional. La recopilación de datos se hizo mediante cuestionarios de encuesta. Para investigar las variables “recursos humanos no docentes” y “gestión escolar” se encuestó a 42 trabajadores (entre directora, subdirector administrativo, personal administrativo y personal de servicio) de la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado. Los cuestionarios, mediante “Juicio de expertos” fueron validados por tres Maestros; su confiabilidad fue determinada mediante prueba piloto aplicada a 5 trabajadores. El coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo valor calculado fue de 0.853, y la medida de estabilidad “test-retest” corroboraron la alta confiabilidad de los cuestionarios. La estadística descriptiva y los programas Excel y SPSS versión 20 fueron utilizados para procesar los datos, elaborar las tablas de frecuencias y las tablas de contingencia. En la comprobación de las hipótesis se aplicó la prueba estadística del chi - cuadrado (X^2).

En la prueba realizada a la hipótesis general se determinó que sí existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015. La prueba del chi-cuadrado utilizada para comprobar estadísticamente la hipótesis general, que relaciona la variable liderazgo pedagógico del director con la variable monitoreo pedagógico, arrojó como resultado que: $p=0,00 < 0,05$, lo cual prueba que el nivel de administración de los recursos humanos no docentes se relaciona de modo significativo con la gestión escolar.

Términos claves: recursos humanos, gestión escolar, administración

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship Luis Fabio Xammar jury, between human resources non-teaching and school management in the flagship educational institution year 2015.

The type of research is applied and correlational descriptive level. We used the non-experimental, descriptive correlational design and transactional. Data collection was done through survey questionnaires. To investigate the variables "non-teaching" human resources and school management "Luis Fabio Xammar jury were surveyed to 42 workers (between Director, Administrative Assistant, administrative staff and service personnel) of the educational institution. The questionnaires, through "Expert opinion" were validated by three teachers; its reliability was determined by pilot test applied to 5 workers. The coefficient of Cronbach's Alpha, whose estimated value was 0.853, and the measure of stability "test-retest" corroborated the high reliability of the questionnaires. Descriptive statistics and programmes Excel and SPSS version 20 were used to process data, prepare tables of frequencies and contingency tables.

In the test carried out to the general hypothesis was that there is a significant relationship between the non-teaching human resources administration and school management in the institution educational Luis Fabio Xammar jury of Huacho, 2015 period. The chi-square test used to statistically test the general hypothesis, which relates the variable pedagogical leadership of the director with variable monitoring teaching, threw like result that: $p = 0,00 < 0.05$, which proves that the level of human resources management not teachers is associated significantly with the school management.

Key terms: human resources, school management, management

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Los recursos humanos no docentes y su aporte a la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015”. Para elaborar el contenido de este proyecto de investigación, se ha respetado la estructura o esquema vigente respectivo, establecido por la Universidad Alas Peruanas.

Por consiguiente, en el capítulo I, se hace el planteamiento metodológico, en el que se describe la realidad problemática, se delimita la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos de la investigación y la hipótesis y variables de la investigación y la metodología de la investigación que corresponden a las variables los recursos humanos no docentes y a la gestión escolar, dichas evidencias configuran la situación crítica que amerita ser investigada. El objetivo principal de la investigación a realizar es el Determinar la relación que existe entre la administración de los recursos humanos y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

El segundo capítulo comprende el desarrollo del marco teórico, en el cual se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y se definen los términos básicos, los cuales ayudarán a darle un sustento teórico a la presente investigación.

En el tercer y último capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, mostrando además las operaciones estadísticas realizadas para verificar las hipótesis planteadas, presentando posteriormente las conclusiones y las recomendaciones. Seguidamente se presenta las fuentes de información que se han consultado para elaborar el presente proyecto de investigación y, finalmente, se adjunta los anexos respectivos.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado” es una de las más reconocidas instituciones educativas de toda la región Lima provincias. Fue creada por ley 10780, Congreso de la República; disponiendo que se consignaran los fondos necesarios para su implementación y funcionamiento, convirtiéndose en el primer colegio nacional en la provincia de Huaura, de la región Lima. A la fecha, ofrece servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria; siendo la institución con mayor población (más de tres mil quinientos estudiantes y 220 docentes). Se encuentra ubicado al norte de la ciudad capital del Perú, Lima, a 148 km de distancia por la carretera Panamericana norte.

La institución ha tenido muchos cambios a nivel organizacional e institucional. Ha recibido una infraestructura reconstruida por haber sido denominado un colegio emblemático por el Ministerio de Educación, creando mucha expectativa en la comunidad de la provincia de Huaura. Esto ha requerido que se realicen diversas gestiones a nivel de la institución para poder brindar eficazmente el servicio y con ambientes que los estudiantes, docentes, administrativos y comunidad en general necesitan. Sin embargo, de acuerdo a las políticas del gobierno, hay muchos cambios en lo que se refiere a la gestión

escolar en las instituciones educativas públicas de nuestro país. Desde hace tres años se plantea y propone un nuevo modelo de gestión escolar centrado en el logro de aprendizajes. Se han realizado concursos nacionales para dotar a las escuelas con Directores que tengan una nueva mentalidad en lo que a gestión se refieren. Y también ha ocurrido una renovación en las plazas directivas de los subdirectores administrativos. En todas las instituciones educativas del ámbito de la UGEL 09 se ha reemplazado a los Administradores o Subdirectores administrativos por personal nuevo. La normativa para la selección de personal, tanto docente como no docente, ha sufrido continuos reajustes. Hoy todo acceso a cargos se realiza por concurso. La perspectiva es convertir a las instituciones educativas en verdaderas comunidades de aprendizaje, es decir, que todo gire en torno al logro de aprendizajes de calidad, pertinentes y significativos. Hoy se realiza concursos de nombramiento para docentes, se premia con bonos económicos a los que obtienen primeros puestos, se desarrollan diversos cursos de capacitación y especialización, se envían delegaciones de docentes al extranjero para especializaciones en aspectos específicos del trabajo pedagógico, se utilizan las TIC y todas las posibilidades del entorno virtual, se desarrollan alianzas estratégicas con instituciones de nivel superior para capacitaciones y desarrollo docente y directivo. Todas estas acciones están relacionadas con y para los recursos humanos docentes.

Sin embargo, en toda institución educativa pública o privada, también existen los recursos humanos no docentes. Y ellos también son parte del nuevo modelo de gestión escolar centrado en el logro de aprendizajes. El personal administrativo, el personal auxiliar, el personal de mantenimiento también tienen que ver con el logro de aprendizajes, también forman parte de la comunidad educativa y tienen funciones que cumplir que se relacionan con los objetivos institucionales. Y esa administración de recursos humanos no docentes tiene que estar orientada y ligada estrechamente al logro de aprendizajes. Pero parece que a este importante grupo humano de trabajadores de la institución educativa no se le habría tomado en cuenta. Los procesos de selección para ellos no ha cambiado, no hay incentivos

remunerativos para ellos, no hay capacitaciones, no se les hace parte del proceso y como que se les consideraría solo personal auxiliar en la institución educativa y no protagonista como debería ser. Se le aísla de las decisiones institucionales que tienen que ver con el logro de aprendizajes. La normativa al respecto tampoco ayudaría a ese propósito ya que no se ha actualizado

La limitada participación y la administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa se evidencian a través de las siguientes situaciones:

- a. No participación del recurso humano no docente en decisiones institucionales que tienen que ver con el logro de los objetivos institucionales.
- b. Manejo tradicional de la gestión administrativa y no relacionada con el modelo de gestión escolar
- c. Selección y contrato de personal no docente sin requerimientos específicos para apuntalar el modelo de gestión escolar y sin la participación del Administrador o subdirector administrativo.
- d. Documentos de gestión desactualizados con respecto al nuevo enfoque de gestión y sin participación del recurso humano no docente
- e. El trabajo administrativo se relaciona más con manejo documentario y archivo antes que con proveer y optimizar recursos al servicio de los aprendizajes de los estudiantes.
- f. Cierta resistencia por parte del personal para innovar los procesos administrativos que se relacionan directamente con los aprendizajes.

En cuanto a la Gestión Escolar centrada en el logro de aprendizajes se pueden observar las siguientes evidencias:

- a. Existencia de bajos niveles de aprendizaje en un alto porcentaje de estudiantes de la institución educativa.
- b. Carencia de recursos y materiales de apoyo para desarrollar distintos procesos pedagógicos.
- c. Elevados niveles de alumnos retirados y trasladados.

- d. Información a los padres de familia sobre resultados de evaluaciones de cada periodo demoran más de lo debido.
- e. Las actas de matrícula sufren modificaciones durante todo el año debido a que se reciben estudiantes sin la documentación completa.
- f. Ausencia de un Plan de Gastos que incluya apoyo con recursos económicos para alumnos que participan en diversos concursos a nivel local, regional o nacional.
- g. Tardanza excesiva en entrega a los estudiantes de textos proveídos por el Ministerio de Educación.
- h. Tardanza excesiva en elaboración de actas finales de evaluación de estudiantes que no permite entrega oportuna de certificados de estudios.
- i. Proceso de matrícula con serios problemas de atención a los usuarios por la excesiva demora y burocratización.

De persistir las situaciones diagnosticadas en relación a las dos variables de estudio, la institución educativa se va a ver afectadas de la siguiente manera:

- a. Baja calidad del servicio brindado por la institución educativa en la atención e información a los padres de familia respecto a los resultados del aprendizaje de los estudiantes.
- b. Deficiente aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento de la institución educativa lo que perjudica seriamente los aprendizajes de los estudiantes en las distintas áreas curriculares.
- c. Uso de los recursos económicos en aspectos no relacionados con apoyo a gestión centrada en el logro de aprendizajes lo que limita la calidad del servicio educativo que la institución brinda a los estudiantes.
- d. Aumento en el porcentaje de estudiantes retirados y/o trasladados debido al deterioro de la imagen institucional
- e. Deficiente competitividad de la institución frente a otras que establecen una correcta dirección administrativa y asumen adecuadamente el desarrollo institucional.
- f. Aislamiento del recurso humano no docente y desmotivación en ellos para participar activamente en el nuevo modelo de gestión escolar.

A efectos de revertir las situaciones desfavorables antes mencionadas y evitar los pronósticos se deben adoptar las siguientes prácticas:

- a. Promover la exigencia que la administración de los recursos humanos no docentes se relacione directamente con los objetivos institucionales de una gestión escolar centrada en el logro de aprendizajes
- b. Orientar la gestión de la Institución Educativa hacia una gestión orientada a administrar todos los recursos que se dispongan para apoyar la gestión centrada en el logro de los aprendizajes
- c. Promover la activa participación del personal no docente en la elaboración, reajuste y evaluación de los documentos de gestión institucional (Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Diseño Organizacional y otros) el nuevo rol del Director Administrativo en relación a una gestión centrada en el logro de los aprendizajes.
- d. Involucrar directamente al Director Administrativo en la elaboración del Plan Institucional de Gastos de los recursos económicos (propios o proveídos por gobiernos locales, regional o nacional) en función de una gestión centrada en el logro de los aprendizajes.
- e. Participación directa del administrador o subdirector administrativo en los procesos de selección de personal no docente, capacitación y evaluación del desempeño.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, provincia de Huaura, Lima provincias.

1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL

La investigación se llevó a cabo en el contexto social integrado por 01 director, 01 subdirector administrativo y los trabajadores no docentes de la IE (26 trabajadores administrativos y 14 trabajadores de mantenimiento)

pertenecientes a la Institución Educativa Emblemática Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho.

1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación realizada correspondió al periodo 2015 (julio - noviembre).

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

a) Los recursos humanos no docentes en una institución educativa son todos aquellos trabajadores, nombrados o contratados, que desarrollan una labor permanente coadyuvante o complementaria al acto educativo en sí, relacionada con labores administrativas de control, de atención o de provisión de recursos y materiales a los actores educativos así como de facilitación de ambientes, infraestructura, equipamiento o de servicios a los usuarios de la institución educativa.

a. La gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes.

Es aquella que organiza el funcionamiento institucional “poniendo como centro a los estudiantes y sus aprendizajes, que genera un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos, que compromete a las familias dándoles un rol protagónico y que articula con la comunidad” (Guerrero, 2013, p. 7).

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué relación existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la Institución Educativa Emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

¿Cuál es la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la Institución Educativa Emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?

- a) ¿De qué manera los recursos humanos no docentes se relacionan con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?
- b) ¿Qué relación existe entre los recursos humanos no docentes y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- a) Determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocer de qué manera los recursos humanos no docentes se relacionan con el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.
- b) Determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015
- c) Precisar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.

- d) Determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015

1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a) Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015
- b) Los recursos humanos no docentes se relacionan significativamente con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015
- c) Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015
- d) Los recursos humanos no docentes se relacionan significativamente con la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015

1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

A) Variable 1: Los Recursos Humanos no docentes en una institución educativa

a. Definición conceptual

Los recursos humanos no docentes en una institución educativa son todos aquellos trabajadores, nombrados o contratados, que desarrollan una labor permanente coadyuvante o complementaria al acto educativo en sí, relacionada con labores administrativas de control, de atención o

de provisión de recursos y materiales a los actores educativos así como de facilitación de ambientes, infraestructura, equipamiento o de servicios a los usuarios de la institución educativa.

b. Definición operacional

Operacionalización de la variable

Tabla 1

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CATEGORÍAS	INFORMANTE	INSTRUMENTO
Selección de personal (X ₁)	X.1.1. Procedimientos de reclutación del personal	1,2	3. Siempre 2. A veces 1. Nunca	Directora, Subdirector administrativo, Trabajadores no docentes	Cuestionario
	X.1.2. Procedimientos de selección del personal	3,4,5			
X.1.3. Integración del personal al ambiente interno de la organización	6,7				
Descripción y análisis de cargos (X ₂)	X.2.1. Funciones a cumplir según el cargo	8 9			
	X.2.2. Periodicidad de la ejecución	10,11			
	X.2.3. Requisitos de calificación para el cargo	12			
	X.2.4. Responsabilidades del cargo	13,14			
	X.2.5. Condiciones que el cargo exige				
Capacitación y desarrollo (X ₃)	X.3.1. Detección de necesidades de capacitación	15,16 17,18			
	X.3.2. Recursos económicos previstos para la capacitación	19,20			
	X.3.3. Características de los eventos de capacitación realizados	21,22			
	X.3.4. Política de desarrollo de la institución educativa	23			
	X.3.5. Incentivos para promover el desarrollo del personal no docente de la institución educativa				
Evaluación del desempeño (X ₄)	X.4.1. Determinación de los criterios y procedimientos de evaluación	24,25			
	X.4.2. Comunicación de los criterios de evaluación	26			
	X.4.3. Elaboración y aplicación del Plan de Monitoreo y acompañamiento	27,28,29			
	X.4.4. Manejo de la información obtenida respecto al desempeño del trabajador	30			

B) Variable 2: La Gestión Escolar centrada en el logro de aprendizajes

a. Definición conceptual

Gestión escolar que permitirá ejercer liderazgo pedagógico, asegurando las condiciones para lograr mejores aprendizajes en todas las niñas, niños y adolescentes, y que nadie se quede atrás.

b. Definición operacional

Operacionalización de la variable

Tabla 2

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CATEGORÍAS	INFORMANTE	INSTRUMENTO
Progreso anual de los aprendizajes (Y ₁)	Y _{1.1} . Participación en actividades del Buen Inicio del Año Escolar	31	3. Siempre 2. A veces 1. Nunca	Directora, Subdirector administrativo, Trabajadores no docentes	Cuestionario
	Y _{1.2} . Participación en el Día del Logro	32,33 34,35,36			
	Y _{1.3} . Participación en la organización, ejecución y evaluación del Plan Lector	37,38 40			
	Y _{1.4} . Participación en el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados	40			
	Y _{1.5} . Participación en la promoción del arte y la cultura en la institución Educativa	41,42 43			
	Y _{1.6} . Participación en la promoción de la Educación Ambiental				
	Y _{1.7} . Optimización del proceso de matrícula				
	Y _{1.8} . Provisión de los recursos materiales para la práctica pedagógica				

Retención anual e interanual de estudiantes (Y ₂)	Y.2.1. Participación en análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción	44			
	Y.2.2. Participación en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia, el traslado y la deserción	45,46			
	Y.2.3. Participación en acciones preventivas para evitar la deserción escolar	47			
Elaboración de instrumentos de gestión escolar (Y ₃)	Y.3.1. Participación en la formulación del PEI	48			
	Y.3.2. Conocimiento de la misión y visión de la IE	49,50			
	Y.3.3. Participación en la elaboración del PAT	51			
	Y.3.4. Participación en la formulación del Reglamento Interno	52			
	Y.3.4. Participación en la elaboración y reajuste del MOF	53			
Gestión de la convivencia escolar (Y ₄)	Y.4.1. Participación en el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar.	54			
	Y.4.2. Participación en acciones de prevención de todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.	55,56			
	Y.4.3. Participación en acciones que promuevan la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes.	57			
	Y.4.4. Participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo.	58			
	Y.4.5. Participación en elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE	59,60			

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

a) Tipo de investigación

Investigación aplicada, que según Sampieri (2007), se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren,

requiere de un marco teórico y lo que se busca en la investigación son las consecuencias prácticas y cualitativa porque, como afirma Rodríguez (1996) no se ofrece una explicación parcial a un problema sino una comprensión global del mismo.

b) Nivel de investigación

Descriptivo –correlacional. La investigación se ubica en el segundo nivel, es decir en el nivel descriptivo, así mismo su preponderancia relacional de las variables utilizadas, ubica también a la investigación en el tercer nivel, según Sampieri (2007) en ese sentido pretende demostrar la correlación de las variables, en este nivel se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades.

1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) Método de investigación

Para el estudio el método de investigación es el método cualitativo, el cual se ajusta al tipo de investigación descriptiva y diseño correlacional escogido para este fin., que según Briones (1982) consiste “en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas en la relación comprobará o no esa relación, en cuanto a su magnitud, dirección y naturaleza” (p. 30).

b) Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, afirmando lo planteado por Sampieri (2007) porque no se manipularon las variables, esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación.

1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Población

La población para la investigación estuvo constituida por el personal no docente de la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho constituida de la siguiente manera:

Tabla 3

Directora	Subdirector administrativo	Personal administrativo	Personal de mantenimiento	TOTAL
01	01	26	14	42

Fuente: Nexus 2016 de la IE

b) Muestra

La muestra fue censal porque estuvo constituida por toda la población, ya que dada su amplitud pudo ser abordada en su totalidad

1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta dirigida a la muestra definida anteriormente.

b) Instrumentos

Para la investigación se utilizó cuestionarios para recoger información de los colaboradores respecto a la administración de los recursos humanos y el Nuevo enfoque de gestión escolar

El cuestionario fue elaborado por el propio investigador y para su elaboración del cuestionario, se tuvo en cuenta el cuadro de operacionalización de las variables, las fuentes y la matriz de consistencia.

Una vez elaborados los instrumentos, estos fueron consultados a docentes con conocimientos en la materia, a manera de juicio de experto. Posteriormente con las sugerencias recibidas y las modificaciones realizadas, se tomó la prueba donde se analizaron los resultados de la correlación.

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) Justificación

El contexto actual exige que se considere a una institución educativa como una empresa que ofrece servicios educativos en un espacio dedicado al desarrollo de los estudiantes. Para ello se necesita una administración de los recursos humanos que tenga la capacidad de gestión dentro de los procesos de planificación, organización, dirección y control; vinculada estrechamente con el logro de los objetivos institucionales para lograr óptimos resultados en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Existen muchos planteamientos teóricos que enfatizan en la existencia de una gran relación entre la administración de los recursos humanos y el desarrollo institucional.

En los últimos años se exige que las instituciones educativas se conviertan en verdaderas comunidades de aprendizaje y hay toda una movilización por parte de los responsables del Ministerio de Educación y de los organismos descentralizados para concretar ello, como son el caso de las UGEL y las DRE. Pero ello se ha hecho centrándose solo en el personal docente, olvidando o discriminando al personal no docente que existe en toda institución educativa, es decir al personal administrativo y al personal de mantenimiento, valioso recurso humano que también debería estar involucrado, directa y estrechamente, en el nuevo modelo de gestión escolar.

Igual situación se registra con el nuevo modelo de gestión escolar, al no contar con una administración de los recursos humanos no docentes ligada a los objetivos institucionales, es difícil poder cumplir con los objetivos planteados en cuanto a la mejora de los aprendizajes y de la infraestructura, clima organizacional y de la gestión financiera. El Ministerio de Educación, muestra mucha preocupación en el desarrollo de las instituciones educativas, por lo que promueve la aplicación de un Plan Educativo Institucional (PEI) con lo que busca que las instituciones mejoren los procesos administrativos e institucionales a fin de ofrecer un servicio educativo de calidad y por ende el desarrollo de estudiantes competitivos. Sin embargo, al no relacionar la

administración de los recursos humanos no docentes con el nuevo modelo de gestión escolar se pierde un valioso aporte de este importante grupo humano profesional, se ocasiona un trabajo aislado y dividido, se enfatiza el éxito de la gestión en solo una parte de la comunidad educativa y no en toda y empiezan a generarse mayores problemas a nivel institucional.

Frente a la problemática brevemente descrita se hizo necesario llevar a cabo una investigación, cuyas motivaciones principales son las siguientes:

a. Justificación teórica

La necesidad de conocer, analizar y lograr la síntesis de las teorías que describen y explican la relación entre el la administración de los recursos humanos y el nuevo modelo de gestión escolar centrada en el logro de aprendizajes.

b. Justificación práctica

La necesidad de alcanzar conclusiones y recomendaciones, que al aplicarse hagan posible la mejora en la administración de los recursos humanos no docentes de las instituciones educativas públicas, las relaciones con los trabajadores y la comunidad, y que la gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes mejore la calidad del servicio educativo que brinda a la comunidad.

c. Justificación metodológica

La necesidad de aplicar y diseñar la metodología pertinente que permita establecer la relación existente entre la administración de los recursos humanos y el nuevo modelo de gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes en las instituciones educativas en donde se llevará a cabo la investigación.

d. Relevancia social

De acuerdo a la justificación práctica, la educación al tratarse como un problema administrativo y no sólo pedagógico, se mejorará en aspectos de calidad, por lo que la sociedad podrá contar con ciudadanos con una mejor formación que conduzcan al desarrollo de su localidad y de la región.

b) Importancia

La investigación basa su importancia en que permitió conocer directamente la realidad problemática descrita anteriormente. Así mismo, es importante porque con base a los hallazgos relacionados con las dos variables a investigar, se pudo llegar a conclusiones confiables y, de esa manera, alcanzar las recomendaciones pertinentes que de ser implementadas por los agentes involucrados en el problema principal, se promoverá una adecuada administración de los recursos humanos no docentes ligada estrechamente con los objetivos del nuevo modelo de gestión escolar, lo que ayudará a convertir la gestión de las instituciones educativas en una gestión que utilice eficientemente los recursos docentes y no docentes y que promueva brindar servicios de calidad, de esa manera, elevar el aprendizaje de los estudiantes.

c) Limitaciones

La investigación realizada para elaborar la presente tesis presentó las siguientes limitaciones

a. Limitaciones en el acceso a la bibliografía actualizada respecto a la temática de la investigación.

b. Limitaciones en el acceso a tesis de pre-grado que desarrollen como temática los aspectos de la administración de los recursos humanos en las instituciones educativas y del nuevo modelo de gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes, y si las hay tienen otro enfoque teórico distinto y contrario al enfoque que se maneja en esta investigación.

c. Una limitación lo constituyó la falta de colaboración de algunos trabajadores no docentes, especialmente los contratados, a quienes se les aplicó los instrumentos de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con relación a la temática estudiada, se ha procedido a investigar publicaciones existentes, consultando fuentes de informaciones primarias, secundarias y accesorias. Al respecto, no se ha encontrado ninguna tesis que aborde bajo el mismo enfoque y contexto la relación de las dos variables involucradas, en consecuencia, se da testimonio de la autenticidad de esta investigación.

Sin embargo, con referencia a la administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa y a al nuevo modelo de gestión escolar centrada en el logro de aprendizajes, existen investigaciones realizadas bajo otro o similar contexto las cuales son las siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Guzmán, G. (2005) en su investigación titulada “Propuesta de un modelo de desarrollo institucional de una escuela de nivel medio-superior de educación pública”, tesis para obtener la maestría en Ciencias en la Escuela Superior de

Ingeniería Mecánica y Eléctrica de México, cuyo objetivo general fue el de Proponer un modelo de desarrollo institucional para el CECyT “Miguel Bernard Perales” apoyado en las teorías de sistemas informáticos basándose en los principales problemas organizacionales y de factor humano, con la finalidad de mejorar esta escuela. Es decir, propuso una aplicación informática para mejorar el desempeño de la institución. Su investigación descriptiva, cuya población/muestra estuvo conformada por 17 directivos, 30 docentes y 90 alumnos, utilizando 3 cuestionarios.

Entre los hallazgos de la investigación puede señalarse como relevante los siguientes:

- a. El desarrollo institucional ha tenido numerosas intervenciones en el campo de la educación en donde se han visualizado muchos problemas de factor humano, problemas que en la mayoría de los casos tiene que ver con la falta de comunicación, déficit y/o falta de procesos organizacionales, estructuras organizacionales no flexibles y carencia de motivación.
- b. Los funcionarios y directivos perciben un funcionamiento aceptable de la institución en la mayoría de los aspectos, percepción que puede deberse a la homeostasis del sistema, aunque subrayan la carencia de recursos, situación que no perciben los demás niveles.
- c. Aunque la falta de recursos es tema prioritario, la mayoría coincide que solo hace falta optimizar y jerarquizar la asignación de los recursos existentes.

Ramírez, P. (2012), en su tesis de postgrado titulada La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales. Manizales, Colombia, Universidad Nacional de Colombia. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivos el “determinar las teorías organizacionales y administrativas presentes en el quehacer del directivo y del docente” así como “determinar la relación de dichas teorías con la calidad de la educación” y “proponer lineamientos desde las teorías organizacionales y administrativas para el mejoramiento de la calidad de la educación”.

Con los resultados obtenidos, se evidencia una marcada influencia de las Teorías Organizacionales y Administrativas propias del campo de la Administración, en las diversas prácticas utilizadas por los Directivos Docentes en el cumplimiento de su rol como líderes de la Institución Educativa. La investigación concluye en que la Gestión Educativa (GE), se convierte en el puente entre las prácticas administrativas llevadas a cabo desde la dirección de la Institución Educativa y las diversas teorías organizacionales y administrativas, aplicadas en el campo de la educación básica y media oficial del Municipio de Manizales.

Melchor, T. & Bolívar, H. (2001), en su tesis de postgrado titulada “Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo Nataniel Aguirre de Colomi, Cochabamba-Bolivia”, diseño exploratorio descriptivo, población núcleo Nataniel Aguirre de Colomi, muestra no probabilística y cuyo objetivo general fue el de Determinar los procesos pedagógicos y administrativos que contribuyen al funcionamiento de la red en el núcleo Nataniel Aguirre. Entre las conclusiones de esta investigación podemos señalar los siguientes:

a. Los estilos de administración tienen que ver con el rejuego entre lo que los actores perciben sobre la REB, y lo que con ésta se quiere lograr en el interior del núcleo. Entre los estilos administrativos observados están, por un lado, el de la administración autoritaria en el caso del Director anterior y, por otro, el de la administración interaccional en el caso del Director actual. Estos dos estilos de administración han llevado a que los docentes se identifiquen con cada uno de estos estilos administrativos; unos se identifican con el estilo de administración autoritaria, burocrática, y otros con la administración participativa e interaccional.

b. La estructura administrativa del núcleo es jerárquica. A la cabeza está el Director, la Asesora Pedagógica y los docentes, cada uno con su ámbito de intervención y decisión. La cogestión entre las autoridades se da en el ámbito de sugerencias; es decir, la Asesora Pedagógica puede sugerir sobre la distribución de los docentes entre los cursos, especialmente de transformación,

pero el que toma finalmente las decisiones es el Director. Igualmente, el Director tiene la opción de sugerir a la Asesora Pedagógica los temas que deben ser abordados en las capacitaciones, en función de las dificultades encontradas en el aula durante las visitas y de la revisión de las actividades registradas por ella en el libro de actas de cada establecimiento educativo. A nivel pedagógico, quien decide es la Asesora Pedagógica en coordinación con el Director del núcleo y la Directora Distrital.

c. La cogestión de lo administrativo y pedagógico se da solamente a nivel de sugerencias; el Director del núcleo es quien decide, no así la Asesora Pedagógica. Situación similar sucede con los otros actores. Las relaciones entre la JE y el Director son polarizadas. Esta situación no permite dinamizar las acciones en el interior del núcleo tal como propone la REB.

d. La doble función del Director le ha impedido cumplir acertadamente su labor administrativa. Esto se refleja en las reuniones esporádicas y poco frecuentes con los docentes, la no-designación de algunos directores encargados en las UES y el descuido en su tarea pedagógica, ciñéndose solamente a las tareas administrativas rutinarias (revisar planificaciones, revisar la asistencia de los docentes y controlar los libros de actas).

e. El plan operativo anual es elaborado sólo por el Director, sin la participación de todos los actores; aunque todos asumen lo planificado por la autoridad. Si bien se ve una participación de los actores, ésta solamente ocurre en actividades emergentes (establecer horarios, turnos para la formación de los alumnos y las fechas cívicas). Esta no refleja el fin último ni los resultados que se quieren lograr con la educación.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Maturrano, H. (2009) en su trabajo de investigación titulado “Características del trabajo administrativo y su influencia en la imagen institucional de la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega de Huarmey, 2009”, investigación de tipo

descriptivo correlacional y cuyo objetivo fue el de determinar la influencia que tiene el trabajo administrativo en la institución educativa respecto a la imagen institucional que perciben los usuarios (docentes, padres y alumnos). Trabajó con una muestra de 8 trabajadores, un subdirector administrativo, 12 docentes, 30 padres de familia y 30 alumnos. Algunas conclusiones de esta investigación fueron: a) Los trabajadores administrativos desarrollan una labor desvinculada de los objetivos institucionales, principalmente de lo pedagógico, caracterizándose por lo burocrático, b) La gestión administrativa no se relaciona con alguno de los proyectos de innovación educativa, a pesar que hay objetivos que así lo exigen, c) La calidad del trabajo administrativo y sus características genera una imagen institucional inadecuada al presentar serias deficiencias, sobre todo en el trato al usuario y a la eficiencia y eficacia del trámite, d) El personal docente considera que los administrativos no tienen ninguna relación con lo pedagógico y que su ámbito de trabajo es distinto por lo que no son incluidos en la toma de decisiones respecto a los objetivos y a los logros obtenidos.

Rosales, A. (2010) en su tesis para el grado de maestría, “La administración y la gestión institucional en las instituciones educativas de la red educativa Chimbote, Perú”, investigación de tipo descriptiva, plantea como objetivo el establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y los logros de la gestión institucional. Su muestra estuvo constituida por 04 instituciones educativas públicas. Algunas de sus conclusiones más importantes fueron:

a. Tanto la gestión como la administración en las instituciones educativas de la muestra recaen sobre el Director de la IE. La gestión administrativa tiene un enfoque tradicional y se reduce al manejo de la documentación, redacción de informes, control de la población escolar en cuanto a matrículas y documentación personal, etc.

b. En las cuatro instituciones educativas donde existe una Subdirección Administrativa, en dos de ellas la plaza es cubierta por designación del Director y recae, generalmente, en docentes que tienen más años de servicio.

No hay un perfil determinado para la plaza. En las otras dos la plaza está ocupada por docentes que obtuvieron el cargo por concurso hace casi 20 años.

c. El Subdirector administrativo es responsable de los inventarios, del mantenimiento de la infraestructura y de recoger los materiales que la UGEL entrega a las instituciones educativas. No pertenece a la Comisión de Recursos propios ni tampoco tiene que ver con la ejecución de gastos del dinero provisto por el Ministerio de Educación para mantenimiento ya que existen comisiones ejecutoras y veedoras para ello.

d. Las funciones del Subdirector Administrativo casi no se relacionan con la gestión pedagógica. Predomina en las funciones existentes en el Manual de Organización y Funciones un sesgo burocrático de trámite documentario y de control del personal.

Benítez, M. (2010) en su tesis de postgrado titulada "La gestión administrativa del Director y el desarrollo institucional en las instituciones educativas de la 04 en la UGEL N° 05 de San Juan de Lurigancho ", Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, cuyo objetivo principal fue el de identificar la relación entre las características de la gestión administrativa del Director y el desarrollo institucional en las instituciones educativas, investigación de tipo descriptivo-correlacional, donde se trabajó con una muestra de 15 instituciones educativas públicas que atienden niveles de primaria y secundaria. El investigador llegó a la siguiente conclusión: la gestión del Director predominante en la institución educativa es la institucional a la que se subordinan lo administrativo y lo pedagógico. Sin embargo, lo administrativo es asumido, en el 72% de los casos, solo como el manejo y control de la documentación y la asistencia del personal y, en muy poco porcentaje (17%) como gestión, manejo y distribución de recursos. En 4 instituciones educativas, lo administrativo es asumido por la secretaría. En los casos en los que hay Subdirector Administrativo, en 7 de las instituciones educativas de la muestra, su papel se reduce a manejo de la documentación y control de personal y está desligado del manejo de los recursos económicos ya que esta función está a

cargo del denominado “Comité de Recursos Financieros” integrado por el Director, el tesorero y un docente.

Ipanaqué, T. (2008), en su investigación de postgrado titulada “*La gestión administrativa del Director y su nivel de relación con el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo institucional en el glorioso colegio San José de Chiclayo, periodo 2007*”, para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, cuyo objetivo principal fue el de determinar el nivel de relación entre las características de la gestión administrativa del Director y el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo institucional en la institución educativa pública San José de Chiclayo. El diseño fue de tipo correlacional. La investigación llega a las siguientes conclusiones: Según el reglamento interno de la institución educativa, la gestión administrativa de la IE es función del Subdirector Administrativo para todos los niveles de atención, entendiéndose por gestión administrativa el manejo documentario, de archivo y de control del personal en lo relativo a la asistencia y permanencia en el centro laboral, así como en la implementación de la captación de recursos económicos de acuerdo al TUPA mas no en la generación de un plan de gastos o en la distribución de los ingresos, labor que le corresponde al Director y al CONEI. La labor administrativa del Director es la de enlace entre la IE y la UGEL de Chiclayo ya que se encarga de toda la documentación así como de la selección de nuevo personal administrativo o de servicios que sea contratado ya sea con recursos de la APAFA o para proponerse a la UGEL. El ámbito del Subdirector Administrativo es la institución, su infraestructura y su mobiliario y el del Director, en lo referente a lo administrativo es el de la UGEL o de instituciones externas o de alianzas estratégicas con el colegio. Se concluye que, dadas las características de la gestión administrativas del Director, no hay una relación de influencia o de dependencia con el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo institucional.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Variable 1: Los recursos humanos no docentes

Como punto de partida comencemos por definir el concepto de Administración. A decir de Chiavenato (2001) la Administración

constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La Administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. Como vemos, en esta concepción se describen los cuatro elementos básicos: logro de objetivos, por medio de personas, utilizando tecnología, en una organización. (p. 126)

Para Thompson (2009) la administración “es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, llegando ser la administración imprescindible para su supervivencia y crecimiento” (p.2)

Los recursos humanos se refieren a las personas con las que cuenta una determinada organización que le permiten desarrollar y ejecutar, adecuadamente, las acciones, actividades, labores o tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Vásquez (2010) afirma que “las personas son la parte fundamental de una organización y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita (p.17)

Zavaleta (2011), al referirse a los recursos humanos identifica a estos como

conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. (p.23)

Para Barquero (2005), los recursos humanos

constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados. Esta premisa, nos permite hacer la siguiente inferencia: la organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes (p.7)

Referirse a la Administración de Recursos Humanos es dimensionar la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. En consecuencia, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico de las organizaciones, y particularmente de la Administración del Recurso Humano

Balboa (2014) define a la Administración de los recursos humanos como

aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La Administración de Recursos Humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. (p.1)

Por otro lado Chiavenato (2001) define a la administración de los recursos humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería

industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (p.149). También menciona que ésta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización” (p.150). Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización” (p. 167).

Para Barquero (2005), la administración de los recursos humanos es la “organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos” (p.7)

Hay que precisar que la presente investigación involucra a los recursos humanos no docentes de una institución educativa. Según Benítez, M. (2014) los recursos humanos no docentes” están constituidos por todos aquellos trabajadores de una institución educativa que no desempeñan o realizan labor docente directa en aula con los estudiantes sino que, más bien, apoyan los aspectos no relacionados con la enseñanza-aprendizaje”

En el ámbito de las instituciones educativas los recursos humanos desempeñan un papel clave. Estos recursos humanos podemos dividirlos en dos grupos diferenciados: recursos humanos docentes y recursos humanos no docentes. En el primer grupo ubicamos a todas las personas que desarrollan acciones de enseñanza-aprendizaje y son los docentes de las distintas áreas curriculares, los auxiliares de educación y los subdirectores. En el grupo de los recursos humanos no docentes ubicamos a todo el personal administrativo, el de servicios, los auxiliares de laboratorios, etc.

Sánchez, D (2013, p. 3-5) nos especifica que para que una institución educativa alcance sus objetivos y logre brindar un servicio educativo de calidad, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los trabajadores de la institución educativa hagan aportaciones para la organización, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de los directivos para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la institución educativa.

El Ministerio de Educación precisa que la Administración de Recursos Humanos en una institución educativa tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a la institución educativa a alcanzar sus objetivos, es decir, el logro de aprendizajes sólidos, pertinentes y de calidad mejorando el desempeño y las aportaciones de cada una de las personas a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr la participación proactiva no solo del personal docente sino también de todos los demás trabajadores de la institución educativa, ya que cada uno de ellos aporta, mediante el desempeño eficaz de su función, al logro de los aprendizajes.

Los recursos humanos no docentes en una institución educativa son todos aquellos trabajadores, nombrados o contratados, que desarrollan una labor permanente coadyuvante o complementaria al acto educativo en sí, relacionada con labores administrativas de control, de atención o de provisión de recursos y materiales a los actores educativos así como de facilitación de ambientes, infraestructura, equipamiento o de servicios a los usuarios de la institución educativa.

En una institución educativa los recursos humanos no docentes están bajo el mando del Administrador o Subdirector Administrativo. Ocupan los denominados “cargos administrativos” y se les relaciona, comúnmente, con la documentación y los cobros. Hay diferencias en las funciones que

desempeñan: secretarías, tesoreros, mesa de partes, actas y archivos, bibliotecarios, auxiliares de laboratorio, etc.

Sin embargo, el año 2015, las denominadas instituciones educativas de jornada escolar completa (JEC) han visto incrementadas sus plazas administrativas con nuevos puestos como un coordinador administrativo y de recursos educativos, secretarios, auxiliares de laboratorio, auxiliares de biblioteca, personal de mantenimiento, personal de vigilancia, etc.

Todas y cada una de las funciones que cumple el recurso humano no docente están descritas establecidas en el Manual de Organización y Funciones y en el Reglamento interno de la institución educativa.

Saez y Pérez (2010) nos señalan que es prudente resaltar que los recursos humanos, cualquiera sea el plano en que se ubiquen, “se han convertido en el capital de mayor importancia de cualquier organización, por cuanto garantizan el logro de la misión y los objetivos” (p.3). En este sentido, los recursos humanos no docentes se convierten en el punto más importante en la vida del sistema educativo, a tal grado que se sostiene que la prosperidad, supervivencia y calidad de la educación dependen prioritariamente de los cuadros de recursos humanos que han logrado obtener y desarrollar, por lo que algunos autores están de acuerdo en que un proceso equilibrado de administración de los recursos humanos no solamente es conducente a mayores grados de efectividad y calidad en la educación, sino que es además, la forma más directa y efectiva de incidir en la adquisición de aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural. El objetivo de este trabajo consiste en realizar un acercamiento teórico sobre la influencia que puede tener la Administración de los recursos humanos en la calidad de la educación.

2.2.1.1. Importancia de los recursos humanos no docentes

La Administración de Recursos Humanos no docentes proporciona a cada persona de la institución las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y cumplimiento de metas establecidas dentro de la institución. La

Administración de Recursos Humanos reglamenta las funciones desempeñadas de cada persona dentro de la institución educativa, se elaboran de acuerdo a los objetivos que se deseen lograr.

Para Chiavenato (2001), los recursos humanos son “personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización, en el nivel intermedio y en el nivel operacional” (p.128). Resalta la importancia de estos recursos humanos en el sentido que:

Un recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen -director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización. (p. 128)

Asumimos que las instituciones educativas poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus instituciones educativas. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Refuerza Rodríguez (2007) mi apreciación cuando afirma que “si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible” (p.37)

Afirmamos pues que la verdadera importancia de los Recursos Humanos no docentes de toda institución educativa “se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo” (Rodríguez, 2007). Es un requerimiento entonces “que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente” (p. 38).

Para Cruz (2013) la verdadera importancia de los recursos humanos no docentes de toda institución educativa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario que requiere una institución educativa para lograr su producto máximo: que los alumnos aprendan.

2.2.1.2. Dimensiones e indicadores de la variable “Los recursos humanos no docentes”

Los recursos humanos no docentes, dada su complejidad, puede ser abordada desde diversos aspectos. En relación con las características de la investigación que se pretende realizar, la administración de los recursos humanos se abordará desde las siguientes dimensiones:

2.2.1.2.1. Selección de personal

En una institución educativa, es el primero de los pasos que se deben cumplir. Este proceso de selección, a decir de Chiavenato (200, p. 67), busca solucionar

dos problemas fundamentales: la eficiencia del hombre en el cargo o la adecuación del hombre al cargo. Considero que es muy necesaria la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor el puesto en una de las dependencias administrativas de la institución educativa o, en el caso de una plaza vacante, el mejor candidato para desempeñar la tarea o función correspondiente.

Para Salazar (2009) la función de selección “no se limita únicamente al proceso interno o externo dirigido a buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo. Se trata de un concepto mucho más amplio que requiere una planificación mediante la cual se puedan detectar necesidades de selección en función de la movilidad, rotación, demandas y previsiones de la institución” (p.39). Agrega que “es fundamental partir de un análisis de necesidades presentes y futuras de la empresa .Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la institución según la planificación de recursos establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización” (p. 39)

Para Rodríguez (2005) la selección de personal “es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección” (2). Señala la necesidad de que, para que pueda ser científica, “necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado” (p.3)

El mismo Rodríguez (2005) enfatiza que la selección de personal “es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal”. (p. 4)

De acuerdo a Chiavenato (2001), “la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan” (p. 240)

En las instituciones educativas públicas de nuestro país, el proceso de selección de los recursos humanos docentes es potestad de la UGEL o DRE, según corresponda. El proceso de selección de personal administrativo, cuando se generan vacantes, se realiza en la propia institución educativa y se dan normas para el mismo proceso. Por ejemplo, una vacante se genera cuando se jubila un trabajador, cuando hay una licencia por salud, maternidad o motivos personales, por destakes o por sanciones o también por necesidad de servicio. En todos los casos, es la propia institución educativa la que asume la responsabilidad de la selección del personal reemplazante por el periodo correspondiente. En este caso, se forma una comisión en la institución educativa conformada por el Director, un representante del CONEI y un representante administrativo. Ojo, no figura el administrador o subdirector administrativo como parte de la comisión evaluadora, es decir, el responsable de dirigir al personal administrativo en una institución educativa no participa en la selección del personal nuevo.

El artículo 40º de la Constitución Política del Perú señala que "la ley regula el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos". La carrera administrativa está institucionalizada, esto es, tiene normas que regulan el ingreso a ella, los niveles, remuneraciones, derechos y obligaciones de los trabajadores.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en la administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa son los siguientes:

- a) Procedimientos de reclutación del personal,
- b) Procedimientos de selección del personal,
- c) Integración del personal al ambiente interno de la organización,

2.2.1.2.2. Descripción y análisis de cargos

Para Chiavenato (2001) la descripción del cargo se refiere a

las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante debe cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el *trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.*

“Es necesario describir un cargo para conocer su contenido” afirma Chiavenato (2001). Prosigue señalando que la descripción de cargo “es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa” (p.330). Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (p. 330) Básicamente, dice Chiavenato, la descripción de cargos es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

En las instituciones educativas, la descripción de los cargos está señalada en el Manual de Organización y Funciones y en el Reglamento Interno Institucional. En la IE Luis Fabio Xammar están precisados en el Diseño Organizacional (es la única institución que lo tiene). Cada uno de los cargos administrativos, de auxiliares o de mantenimiento están descritos ya sea que estén ocupados por personal nombrado o que sean ocupados por personal contratado.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en la administración de los recursos humanos en la institución educativa son los siguientes:

- a) Funciones a cumplir según el cargo
- b) Periodicidad de la ejecución
- c) Requisitos de calificación para el cargo
- d) Responsabilidades del cargo
- e) Condiciones que el cargo exige

2.2.1.2.3. Capacitación y desarrollo

Otra de las dimensiones consideradas correspondientes a la variable administración de los recursos humanos en la institución educativa es aquella referida a la capacitación y desarrollo del recurso humano.

Para Cruz (2013) capacitación “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad” (p.23)

Señala el mismo autor que la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Pérez (2010) señala que, desde la óptica de la administración de los recursos humanos, la capacitación viene a ser

un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple. (p.7)

Se asume, entonces, que la capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en la administración de los recursos humanos en la institución educativa son los siguientes:

- a) Detección de necesidades de capacitación
- b) Recursos económicos previstos para la capacitación
- c) Características de los eventos de capacitación realizados
- d) Política de desarrollo de la institución educativa
- e) Incentivos para promover el desarrollo del personal no docente de la institución educativa

2.2.1.2.4. Evaluación del desempeño

Es otra de las dimensiones consideradas correspondientes a la variable administración de los recursos humanos en la institución educativa es aquella referida a la capacitación y desarrollo del recurso humano.

Chiavenato (2001), al abordar la definición de la evaluación de desempeño, señala como premisa que

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de-esfuerzo individual que la persona .está dispuesta a realizar; una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual" depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño

del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza (p. 356)

Y, establecida la premisa, establece como definición de la evaluación del desempeño que

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad. (p.357)

Agrega Chiavenato (2001) que la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en la administración de los recursos humanos en la institución educativa son los siguientes:

- a) Determinación de los criterios y procedimientos de evaluación.
- b) Comunicación de los criterios de evaluación.
- c) Elaboración y aplicación del Plan de Monitoreo y acompañamiento.
- d) Manejo de la información obtenida respecto al desempeño del trabajador.

2.2.2. La Gestión Escolar centrada en el logro de aprendizajes

2.2.2.1. Definición de Gestión Escolar

Delgado (2006) señala que el concepto de gestión hace referencia

a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje. El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar. (p.37)

Para Ruiz (2009), la gestión escolar, en particular,

implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. (p.2)

Marcel & Raczynski (2009) definen a la gestión escolar “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos” (p. 39) ya que supera la separación entre gestión administrativa y de recursos financieros,

y la gestión técnico pedagógica, en el entendido de que dicha separación impactaría negativamente a la escuela.

Para el Ministerio de Educación (2014) la gestión escolar “tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la IE” (p. 13)

Para Freire & Miranda (2014), al ser la institución educativa la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo

con esta nueva propuesta se intenta transferirle funciones y capacidades de toma de decisión. En este escenario, el papel del director se vuelve estratégico, en la medida en que se establece una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica. Así, actualmente, las políticas del sector Educación están orientadas a la reforma escolar, y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes. En cuanto a la reforma de la institución educativa, el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 establece que, en el ámbito de la gestión escolar, las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes. (p. 12)

En el Perú, la gestión escolar es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

El Ministerio de Educación, en “Gestión escolar centrada en aprendizajes” (2014) señala que esta “nueva ruta de la gestión escolar permitirá ejercer liderazgo pedagógico, asegurando las condiciones para lograr mejores aprendizajes en todas las niñas, niños y adolescentes, y que nadie se quede atrás” (p.8). En ese sentido las instituciones educativas “organizarán, su accionar centrándose en compromisos de gestión escolar, considerados sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; dichos compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir” (p. 9)

2.2.2.2. Características de la Gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes

A criterio del Minedu en “Gestión de los aprendizajes” (p.7), precisa que una gestión escolar centrada en el logro de los aprendizajes debe presentar las siguientes características:

- a. Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan.
- b. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.
- c. Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la IE, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.
- d. El eje de su acción es el aprendizaje de los alumnos
- e. Organiza su funcionamiento poniendo como centro a los estudiantes y sus aprendizajes.
- f. Genera un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos.
- g. Compromete a las familias dándoles un rol protagónico.

- h. Articula con la comunidad para recuperar los saberes locales y los esfuerzos a favor de los estudiantes.
- i. El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.
- j. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

2.2.3.3. Dimensiones de la Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes

Para el Ministerio de Educación, la Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes implica el asumir compromisos denominados “Compromisos de Gestión Escolar”. Estos compromisos abordan aspectos problemáticos detectados, de manera general, en las instituciones educativas y se refieren a variados ámbitos de la gestión escolar, considerados sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; dichos compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Señala el Ministerio de Educación que los compromisos de gestión escolar son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Entre esos compromisos de gestión escolar destacan: progreso anual de aprendizajes de estudiantes de la institución educativa, retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa, cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa, acompañamiento y

monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, elaboración de instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT.

Para efectos de esta investigación, se ha seleccionado aquellos compromisos relacionados con nuestra primera variable. Estos compromisos se vuelven dimensiones de la segunda variable y son los siguientes:

- Progreso anual de los aprendizajes
- Retención anual e interanual de estudiantes
- Elaboración de instrumentos de gestión escolar
- Gestión de la convivencia escolar

Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la IE, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

2.2.3.4.1. Progreso anual de los aprendizajes

Este compromiso de la Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes aborda la problemática de los resultados en los aprendizajes de los estudiantes en todas las áreas curriculares, poniendo especial énfasis en las áreas de Comunicación, Matemática y en las evaluaciones ECE. Se plantea que la institución educativa demuestre progresión en el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las diversas áreas curriculares en comparación a los resultados obtenidos en el año escolar anterior.

En este compromiso participa toda la comunidad escolar, no solo los docentes ya que hay un abanico de procesos que requieren la participación efectiva de las distintas áreas de la institución educativa. En el ámbito administrativo tiene que ver con las condiciones que se relacionan con la matrícula escolar, la exoneración de Religión, la documentación pertinente a los aprendizajes, los materiales proporcionados por el Minedu, la Biblioteca escolar, etc.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en el Modelo de Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes son los siguientes:

- a) Participación en actividades del Buen Inicio del Año Escolar
- b) Participación en el Día del Logro
- c) Participación en la organización, ejecución y evaluación del Plan Lector
- d) Participación en el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados
- e) Participación en la promoción del arte y la cultura en la institución Educativa
- f) Participación en la promoción de la Educación Ambiental
- g) Optimización del proceso de matrícula
- h) Provisión de los recursos materiales para la práctica pedagógica

2.2.3.4.2. Retención anual e interanual de estudiantes

La OEA (2012) señala que la retención escolar se entiende como

la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de las y los estudiantes en las aulas, y garantizar la terminación de los ciclos y niveles del currículo escolar en el tiempo previsto, así como el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos correspondientes. De hecho, la inclusión y permanencia de las niñas, niños y adolescentes en la IE es una responsabilidad del sistema educativo, pero es indudable que el grado de complejidad que implica este objetivo abriga la necesidad de un amplio debate acerca de las certezas e incertidumbres que existen acerca de su cumplimiento (p.19)

El equipo directivo, en coordinación con los docentes y padres de familia, tutor legal o apoderado, debe mantener el porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan al año siguiente, realizando para ello un análisis de las causas que originan repetición, traslado y deserción, estableciendo acciones y estrategias pedagógicas orientadas a disminuirlas y que deben estar incluidas en el PAT.

El equipo directivo debe identificar a los estudiantes en riesgo de deserción escolar estableciendo acciones preventivas, para ello debe tomar en

cuenta que, en las IIEE de Educación Secundaria se ha incrementado la jornada laboral de los profesores para atender las demandas de los estudiantes y fortalecer sus competencias socioemocionales, siendo la tutoría un espacio adecuado para el desarrollo de las mismas; y que en las IIEE focalizadas de Educación Primaria se desarrolla la estrategia de Soporte Pedagógico, la cual mediante una de sus líneas de acción desarrolla el Refuerzo Escolar.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en el Modelo de Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes son los siguientes:

- a) Participación en análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción.
- b) Participación en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia, el traslado y la deserción.
- c) Participación en acciones preventivas para evitar la deserción escolar.

2.2.3.4.3. Elaboración de instrumentos de gestión escolar

Señala Rojas (2009) que el planeamiento estratégico educacional

es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este proceso de desarrollo que debe tener toda institución educativa participan todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual tendrán que hacer uso de un conjunto de instrumentos de gestión (p.1)

Dichos instrumentos de gestión son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones pedagógicas, administrativas y de política institucional en función a las necesidades de aprendizaje del estudiante y del entorno con miras a generar el desarrollo de la calidad educativa y por ende de su comunidad, la

región y el país. Entre los instrumentos de gestión educativa tenemos el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, El Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, El Manual de Organización y Funciones, el Diseño organizacional, etc.

El PEI es una herramienta de planificación a mediano plazo que orienta las prácticas de gestión de la IE para el logro de aprendizajes de los estudiantes. Resulta de un ejercicio de reflexión y participación de los miembros de la comunidad educativa. Sus objetivos se concretan anualmente a través de la implementación del PAT. El equipo directivo lidera la elaboración del PEI y el PAT.

El PAT es la herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora. Su formulación no obedece únicamente al cumplimiento administrativo; expone las acciones que desarrollará la IE para la mejora de los aprendizajes.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en el Modelo de Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes son los siguientes:

- a) Participación en la formulación del PEI
- b) Conocimiento de la misión y visión de la IE
- c) Participación en la elaboración del PAT
- d) Participación en la formulación del Reglamento Interno
- e) Participación en la elaboración y reajuste del MOF

2.2.3.4.4. Gestión de la convivencia escolar

Un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su IE como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes.

El equipo directivo y toda la comunidad educativa, tienen la obligación de velar por una gestión democrática, participativa, inclusiva e intercultural, y aplicar estrategias que motiven las relaciones armónicas entre los actores de la comunidad educativa, implementan la tutoría, así como prevenir todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos. Asimismo, deben promover la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes. La experiencia de convivencia en la escuela debe proporcionar a los estudiantes los aprendizajes, actitudes y valores que les permitirán formarse como ciudadanos.

Los indicadores que hacen posible la concreción de esta dimensión en el Modelo de Gestión Escolar centrada en el logro de los aprendizajes son los siguientes:

- a) Participación en el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar.
- b) Participación en acciones de prevención de todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.
- c) Participación en acciones que promuevan la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes.
- d) Participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo.
- e) Participación en elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- Administración

Constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La Administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. Como vemos, en esta concepción se

describen los cuatro elementos básicos: logro de objetivos, por medio de personas, utilizando tecnología, en una organización. Chiavenato (2001)

- Administrador de una institución educativa

Es la persona encargada de “planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la institución educativa (Minedu, 2012)

- Administración de los recursos humanos

Aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. (Balboa, 2014)

- Administración de los recursos humanos en una IE

La Administración de Recursos Humanos en una institución educativa tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a la institución educativa a alcanzar sus objetivos, es decir, el logro de aprendizajes sólidos, pertinentes y de calidad mejorando el desempeño y las aportaciones de cada una de las personas a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

- Institución educativa

Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio centrado en el logro de los aprendizajes. Puede ser pública o privada. En el marco normativo del sector, tiene autonomía en el planeamiento, ejecución, supervisión, monitoreo, evaluación del servicio educativo, así como en la elaboración de sus instrumentos de gestión educativa. Se vincula con el entorno y está abierta a la participación de la comunidad. (Benítez, 2008)

- Gestión escolar

Se refiere a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. (Delgado, 2006)

- Gestión escolar centrada en el logro de aprendizajes

Nueva ruta de la gestión escolar permitirá ejercer liderazgo pedagógico, asegurando las condiciones para lograr mejores aprendizajes en todas las niñas, niños y adolescentes, y que nadie se quede atrás. (Minedu, 2014)

- Aprendizajes

El aprendizaje surge cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello. (Minedu, 2006)

- Director

Responsable legal de la institución educativa. Líder pedagógico que orienta, apoya, facilita, estimula, acompaña, promueve, monitorea y asesora todo lo referente a la gestión de la educación.

- Recursos humanos

Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen

funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. (Zavaleta, 2011)

- Recursos humanos no docentes

Los recursos humanos no docentes en una institución educativa son todos aquellos trabajadores, nombrados o contratados, que desarrollan una labor permanente coadyuvante o complementaria al acto educativo en sí, relacionada con labores administrativas de control, de atención o de provisión de recursos y materiales a los actores educativos así como de facilitación de ambientes, infraestructura, equipamiento o de servicios a los usuarios de la institución educativa. (Delgado, 2010)

- Recursos materiales

Conjunto de acciones de planificación, ejecución y evaluación de los recursos de infraestructura, talleres, áreas pedagógicas, equipamiento de muebles y recursos tecnológicos para ponerlos en óptimo estado al servicio de los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje. (Delgado, 2010)

- Recursos financieros

Implica planear, ejecutar, evaluar y ajustar el presupuesto a las necesidades básicas de la institución educativa teniendo como punto de referencia la misión y la visión de la institución educativa, es decir, satisfacer las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje. (Delgado, 2010)

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

Al término del trabajo de campo cuya actividad principal fue la aplicación del instrumento (cuestionario de encuesta), a efectos de recopilar respuestas relacionadas con los indicadores de las variables: los recursos humanos no docentes en la institución educativa y la gestión escolar en la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado; se realizó el procesamiento de los datos recopilados, utilizando para el efecto los programas informáticos respectivos que permitieron diseñar las tablas de distribución de frecuencias y las tablas de contingencias.

Es importante señalar, que las tablas antes mencionadas han servido de base para realizar los diversos análisis estadísticos y la comprobación estadística de las hipótesis.

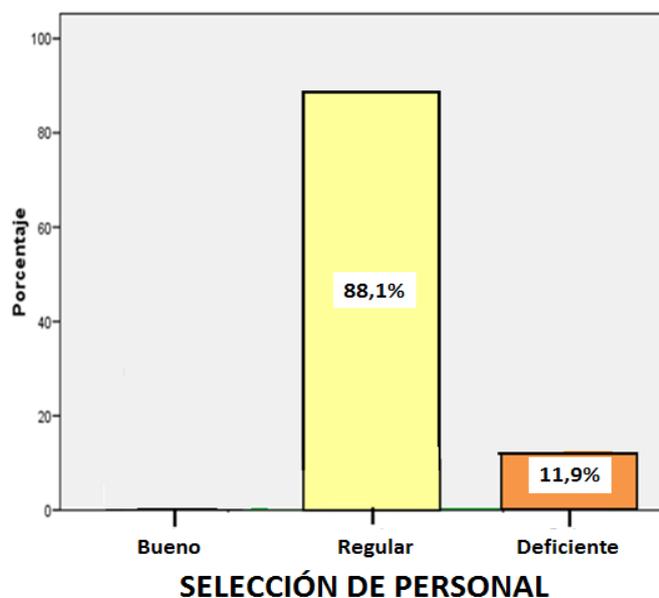
Tabla 04
Selección del personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Buena</i>	0	0%
<i>Regular</i>	37	88,1%
<i>Deficiente</i>	5	11,9%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 01



De la tabla 04 y figura 01 se puede afirmar que, respecto a la selección de personal no docente, un 88,1% considera que existe un nivel regular de administración en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 11,9% considera que hay un nivel deficiente y un 0% considera que no existe un nivel bueno de administración en la selección de personal.

Tabla 05

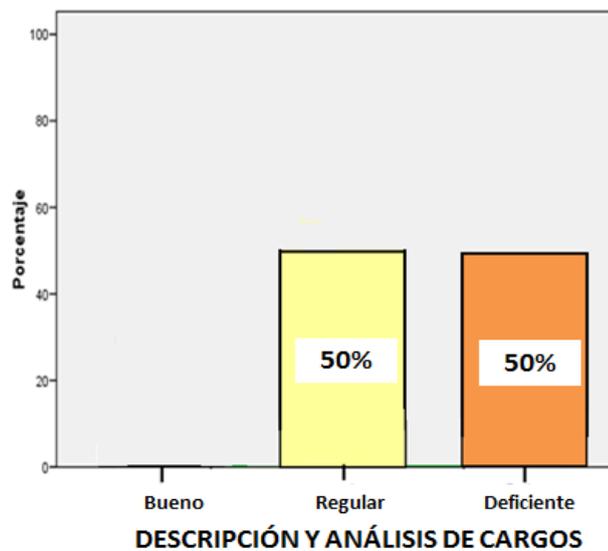
Descripción y análisis de cargos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Buena</i>	0	0%
<i>Regular</i>	21	50%
<i>Deficiente</i>	21	50%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 02



De la tabla 05 y figura 02 se puede afirmar que, respecto a la descripción y análisis de cargos, un 50% del personal considera que existe un nivel regular de administración en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, mientras que otro 50% considera que hay un nivel deficiente y ningún porcentaje considera que haya un nivel bueno de descripción y análisis de los cargos del personal no docente.

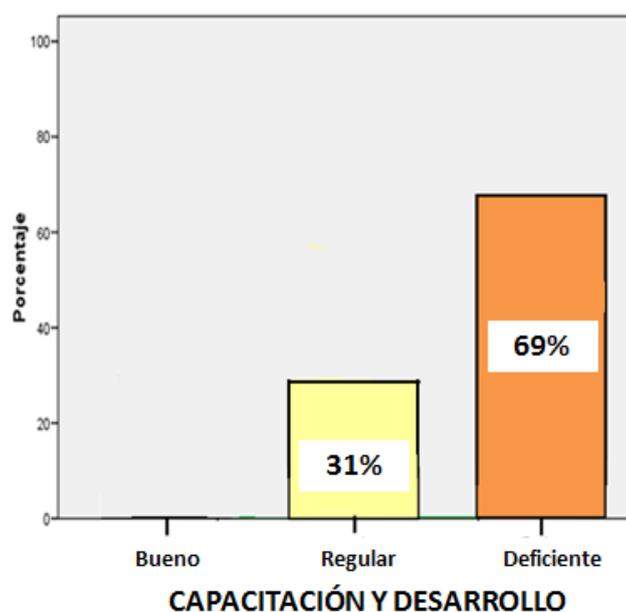
Tabla 06
Capacitación y desarrollo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Buena</i>	0	0 %
<i>Regular</i>	13	31%
<i>Deficiente</i>	29	69%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 03



De la tabla 06 y figura 03 se puede afirmar que, respecto a la capacitación y desarrollo del personal no docente un 69% considera que existe un nivel deficiente de administración de la capacitación y desarrollo en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, y un 31% considera que hay un nivel regular

Tabla 07

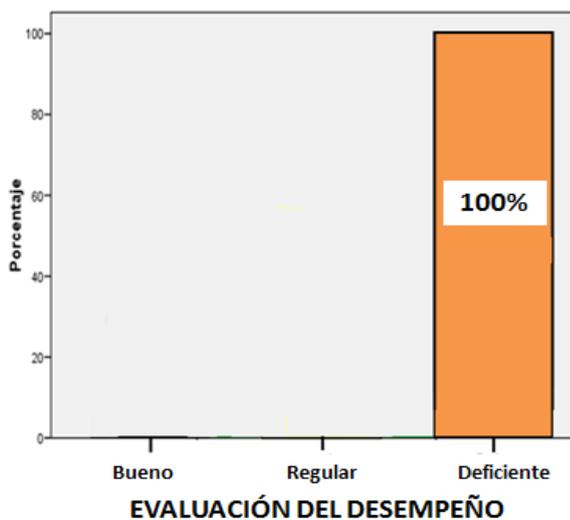
Evaluación del desempeño

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Buena</i>	0	0%
<i>Regular</i>	0	0%
<i>Deficiente</i>	42	100%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 04



De la tabla 07 y figura 04 se puede afirmar que, en forma unánime, el 100% de los encuestados considera que la evaluación del desempeño del personal no docente en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado tiene, en líneas generales, un nivel deficiente.

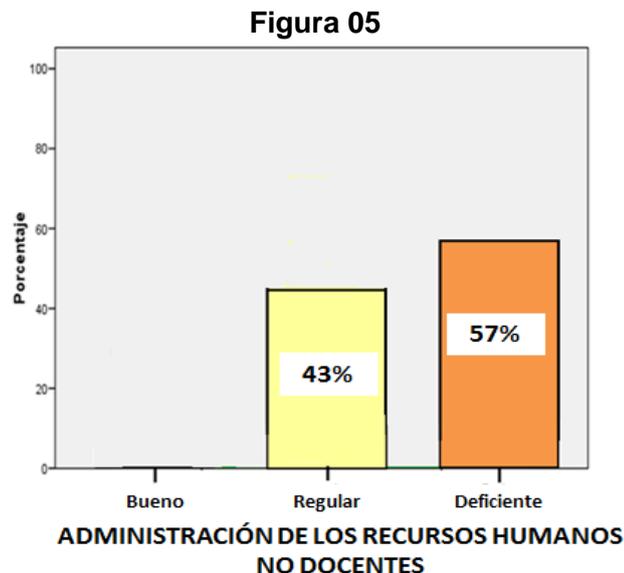
Tabla 08

Administración de los recursos humanos no docentes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Buena</i>	0	0%
<i>Regular</i>	18	
<i>Deficiente</i>	24	
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:



Considerando la información anterior acerca de las cuatro dimensiones de la variable “*Los recursos humanos no docentes de la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar*”, de la tabla 08 y figura 05 se puede afirmar que un 57% de los encuestados considera que existe un nivel deficiente de administración de esos recursos frente a un 43% que considera que el nivel es regular en la institución mencionada.

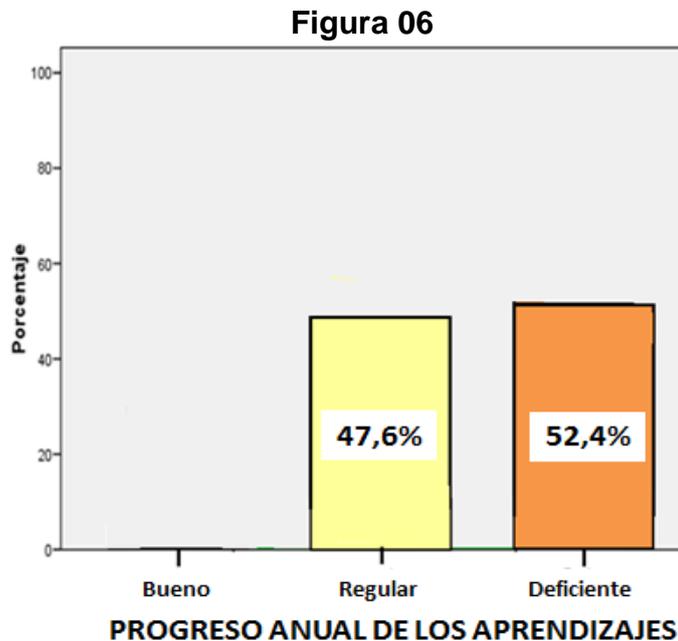
Tabla 09

Participación en progreso anual de los aprendizajes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	0	0%
<i>Medio</i>	20	47,6%
<i>Bajo</i>	22	52,4%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:



De la tabla 09 y figura 06 se puede afirmar que un 52,4% de los encuestados considera que existe un nivel deficiente en la participación del personal no docente en el progreso anual de los estudiantes y un 47,6% señala que el nivel de participación es regular, observándose que ningún porcentaje de los encuestados señale que el nivel de participación es bueno.

Tabla 10

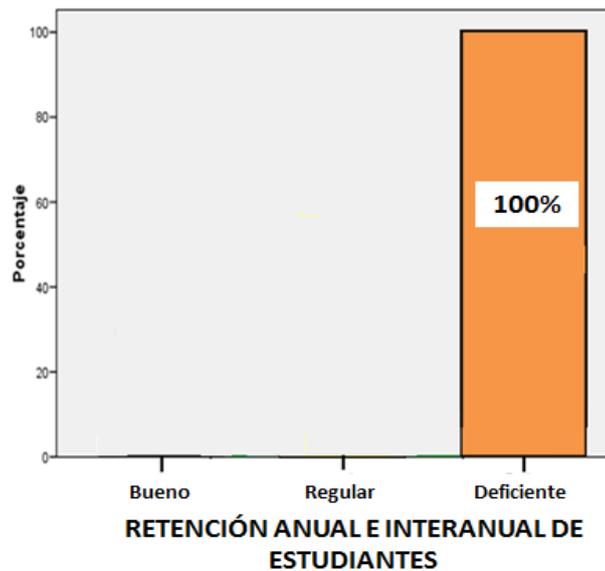
Participación en retención anual e interanual de estudiantes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	0	0%
<i>Medio</i>	0	0%
<i>Bajo</i>	42	50%
TOTAL	42	100%

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 07



De la tabla 10 y figura 07 se puede afirmar que el 100% de los encuestados responde que el nivel de participación del personal no docente de la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar respecto a la retención anual e interanual de estudiantes es deficiente, es decir no tienen ninguna participación.

Tabla 11

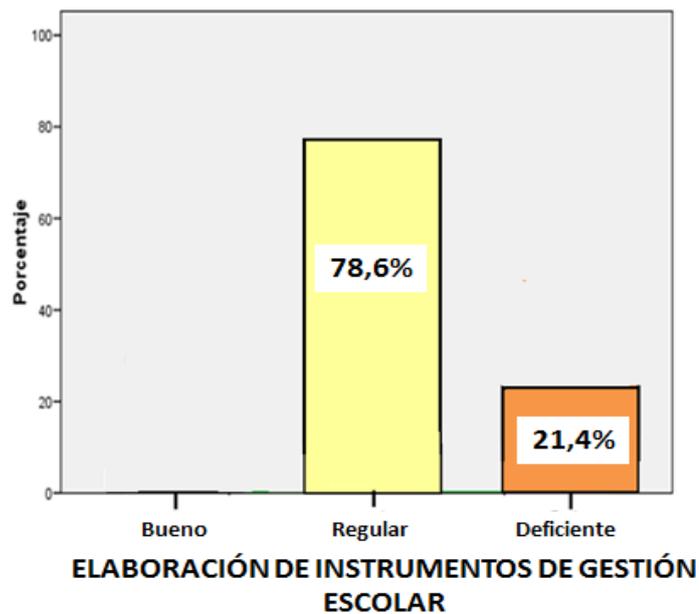
Participación en elaboración de instrumentos de gestión escolar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	0	0%
<i>Medio</i>	33	78,6%
<i>Bajo</i>	9	21,4%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 08



De la tabla 11 y figura 08 se puede afirmar que un 78,6% de los encuestados considera que existe un nivel regular en la participación del personal no docente en la elaboración de instrumentos de gestión escolar y un 21,4% señala que el nivel de participación es deficiente, observándose que ningún porcentaje de los encuestados señale que el nivel de participación es bueno.

Tabla 12

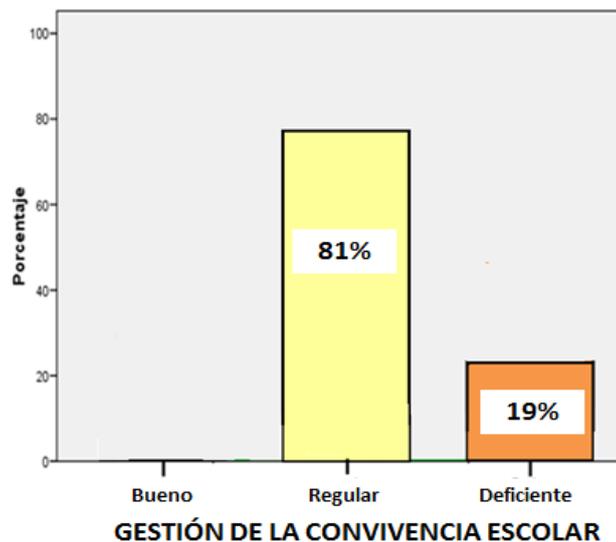
Participación en gestión de la convivencia escolar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	0	0%
<i>Medio</i>	34	81%
<i>Bajo</i>	8	19%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 09



De la tabla 12 y figura 09 se puede afirmar que un 81% de los encuestados considera que existe un nivel regular en la participación del personal no docente en la gestión de la convivencia escolar y un 19% señala que el nivel de participación es deficiente, observándose que ningún porcentaje de los encuestados señale que el nivel de participación es bueno.

Tabla 13

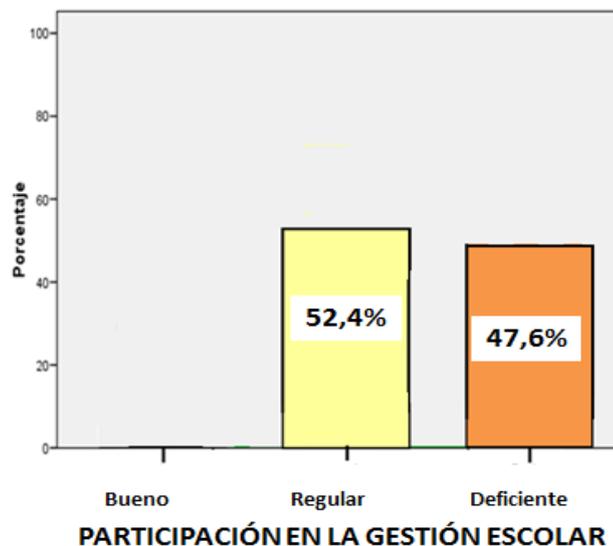
Participación en gestión escolar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	0	0%
<i>Medio</i>	22	52,4%
<i>Bajo</i>	20	47,6%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

Figura 10



Considerando la información anterior acerca de las cuatro dimensiones de la variable “*gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xamma*”, de la tabla 13 y figura 09 se puede afirmar que un 52% de los encuestados considera que existe un nivel regular de participación del personal no docente en la gestión escolar frente a un 47,6% que considera que el nivel de participación es deficiente.

PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis alternativa Ha: Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Hipótesis nula H₀: No existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Tabla 14
Tabla de contingencia

			NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR			
			Alto	Medio	Bajo	TOTAL
NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES	Bueno	Recuento	0	0	0	0
		% de nivel de administración	0%	0%	0%	100%
	Regular	Recuento	0	9	9	18
		% de nivel de administración	0%	50%	50%	100%
	Deficiente	Recuento	0	13	11	24
		% de nivel de administración	0%	54%	46%	100%
TOTAL	Recuento	0	22	20	42	
	% de nivel de administración	0%	52,4%	47,6%	100%	

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

El 54% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la gestión escolar y el 46% lo califica como de nivel bajo. Es decir que a un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa le corresponde un nivel bajo de participación en la gestión escolar. Lo mismo se da en el caso del nivel regular.

Prueba estadística de independencia de criterios:

Tabla 15

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	187.880(a)	4	.000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	78.025	4	.000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	42		

A 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Dado que el valor de $p=0,000 < 0,05$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la administración del personal no docente y su participación en la gestión escolar en la Institución Educativa Emblemática Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 1

Hipótesis alternativa H_a : Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Hipótesis nula H_0 : No existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Tabla 16

Tabla de contingencia

			PARTICIPACIÓN EN PROGRESO ANUAL DE LOS APRENDIZAJES			
			Alto	Medio	Bajo	TOTAL
NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES	Bueno	Recuento	0	0	0	0
		% de nivel de administración	0%	0%	0%	100%
	Regular	Recuento	0	9	9	18
		% de nivel de administración	0%	50%	50%	100%
	Deficiente	Recuento	0	11	13	24
		% de nivel de administración	0%	45,8%	54,2%	100%
TOTAL	Recuento	0	20	22	42	
	% de nivel de administración	0%	47,6%	52,4%	100%	

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

El 54,2% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel bajo de participación del personal no docente en la gestión escolar y el 45,8% lo califica como de nivel medio. Es decir que a un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa le corresponde un nivel bajo de participación en el progreso anual de los aprendizajes. Lo mismo se da en el caso del nivel regular

Prueba estadística de independencia de criterios:

Tabla 17
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	158,659(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	127,619	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	42		

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Dado que el valor de $p=0,000 < 0,05$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

Hipótesis alternativa H_a : Los recursos humanos no docentes se relacionan significativamente con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Hipótesis nula H_0 : Los recursos humanos no docentes no se relacionan significativamente con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Tabla 18
Tabla de contingencia

		NIVEL DE RETENCIÓN ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES				
		Alto	Medio	Bajo	TOTAL	
NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES	Bueno	Recuento	0	0	0	0
		% de nivel de administración	0%	0%	0%	100%
	Regular	Recuento	0	0	18	18
		% de nivel de administración	0%	0%	100%	100%
	Deficiente	Recuento	0	0	24	24
		% de nivel de administración	0%	0%	100%	100%
TOTAL	Recuento	0	0	42	42	
	% de nivel de administración	%	0%	100%	100%	

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

El 100% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel bajo de participación del personal no docente en la gestión escolar. Es decir que a un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa le corresponde un nivel bajo de participación en el la retención anual e interanual de estudiantes. Lo mismo se da en el caso del nivel regular.

Prueba estadística de independencia de criterios:

Tabla 19

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87,230(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	58,720	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	42		

A 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,96.

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Dado que el valor de $p=0,000 < 0,05$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en la retención anual e interanual de los estudiantes en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 3

Hipótesis alternativa Ha: Existe una relación significativa entre los recursos humanos y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Hipótesis nula H₀: No Existe una relación significativa entre los recursos humanos y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Tabla 20
Tabla de contingencia

		NIVEL DE ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR				
		Alto	Medio	Bajo	TOTAL	
NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES	Bueno	Recuento	0	0	0	0
		% de nivel de administración	0%	0%	0%	100%
	Regular	Recuento	0	13	5	18
		% de nivel de administración	0%	72,2%	27,8%	100%
	Deficiente	Recuento	0	20	4	24
		% de nivel de administración	0%	83,3%	16,7%	100%
TOTAL	Recuento	0	33	9	42	
	% de nivel de administración	0%	78,6%	21,4%	100%	

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

El 83,3% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar. Es decir que a un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa le corresponde un nivel medio de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar. Lo mismo se da en el caso del nivel regular

Prueba estadística de independencia de criterios:

Tabla 21

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,488(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	51,902	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	42		

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Dado que el valor de $p=0,000 < 0,05$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 4

Hipótesis alternativa Ha: Los recursos humanos no docentes se relacionan significativamente con la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Hipótesis nula H₀: Los recursos humanos no docentes no se relacionan significativamente con la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, año 2015.

Tabla 22
Tabla de contingencia

			NIVEL DE GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR			
			Alto	Medio	Bajo	TOTAL
NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES	Bueno	Recuento	0	0	0	0
		% de nivel de administración	0%	0%	0%	100%
	Regular	Recuento	0	13	5	18
		% de nivel de administración	0%	72%	28%	100%
	Deficiente	Recuento	0	21	3	24
		% de nivel de administración	0%	87,5%	12,5%	100%
TOTAL	Recuento	0	34	8	42	
	% de nivel de administración	0%	81%	19%	100%	

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

El 87,5% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la gestión de la convivencia escolar. Es decir que a un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes en la institución educativa le corresponde un nivel medio de participación en la gestión de la convivencia escolar. Lo mismo se da en el caso del nivel regular.

Prueba estadística de independencia de criterios:

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,488(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	51,902	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	42		

Fuente: *Elaborado por el propio autor*

Dado que el valor de $p=0,000 < 0,05$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en la gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2015.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, en el periodo 2015.

El punto de partida de la investigación fue la presunción de que en la institución educativa mencionada en el párrafo anterior, no se estaría concretando una adecuada administración de los recursos humanos no docentes y esto determinaría la existencia de una relación significativa, de carácter positivo o negativo, para su participación en la gestión escolar.

Se ha determinado que para el 45% de la muestra existe un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes y ello estaría estrechamente relacionado con un 47,6% de un nivel bajo de participación en la gestión escolar y un 52,4% de un nivel solo regular, coincidiendo, en este aspecto con la investigación de Maturrano (2009), en el sentido que “los trabajadores administrativos desarrollan una labor desvinculada de los objetivos institucionales, principalmente de lo pedagógico, caracterizándose por lo burocrático, la gestión administrativa no se relaciona con alguno de los proyectos de innovación educativa, a pesar que hay objetivos que así lo exigen, la calidad del trabajo administrativo y sus características genera una imagen institucional inadecuada al presentar serias deficiencias, sobre todo en el trato al usuario y a la eficiencia y eficacia del trámite”. De igual manera coincide con la investigación de Rosales (2010).

Los resultados obtenidos en la investigación realizada de la variable de los recursos humanos no docentes respecto a la dimensión “selección de personal” nos señalan que para el 88,1% % de los encuestados el nivel de administración de los recursos humanos no docentes es regular (no son óptimos los procedimientos de reclutación del personal, tampoco los procedimientos de selección del personal ni la integración del personal al ambiente interno de la organización) ; respecto a la dimensión “descripción y análisis de cargos” el 50% considera que la administración de los recursos

humanos no docentes es deficiente y otro idéntico 50% considera que solo es regular (no son óptimos el establecimiento de las funciones a cumplir según el cargo, la claridad de la periodicidad de la ejecución de las funciones, los requisitos de calificación para el cargo, la determinación de las responsabilidades para el cargo así como las condiciones que el cargo exige), respecto a la dimensión “capacitación y desarrollo” el 69 % considera que es deficiente, es decir, no son óptimas la detección de necesidades de capacitación, la previsión de recursos económicos para la capacitación, las características de los eventos de capacitación que se realizan, la política de desarrollo de la institución educativa y los incentivos para promover el desarrollo del personal no docente de la institución educativa. Respecto a la dimensión “evaluación del desempeño” el 100% de los encuestados señala que es deficiente, es decir, no se determinan con claridad los criterios ni los procedimientos de evaluación, no se comunica al personal los criterios de evaluación, no hay una adecuada elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento ni tampoco un manejo adecuado de la información obtenida respecto al desempeño del trabajador. En este aspecto coinciden con las investigaciones de Maturrano (2009), Rosales (2010) y Benítez (2010)

Se ha determinado que el personal encuestado asume que su nivel de participación en la gestión escolar respecto al “progreso anual de los aprendizajes” es bajo (52,4%) mientras que un 47,6% lo considera solo de nivel medio, es decir, la participación del personal no es adecuada en las actividades del buen inicio del año escolar, en el Día del Logro, en el Plan Lector Institucional, en el balance del año escolar, en la promoción del arte y la cultura en la institución educativa, en la promoción de la educación ambiental, en la optimización del proceso de matrícula y en la provisión de los recursos materiales para la práctica pedagógica, coincidiendo, en este aspecto, con la investigación de Maturrano (2009)

La información recopilada señala que el 100% del personal encuestado asume también que el nivel de participación en la gestión escolar respecto a la “retención anual e interanual de estudiantes” es bajo, es decir, la participación

del personal no es adecuada respecto al análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción, en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia, el traslado y la deserción ni tampoco su participación en acciones preventivas para evitar la deserción escolar, coincidiendo en este aspecto con la investigación de Rosales (2010). Respecto a la dimensión “elaboración de instrumentos de gestión escolar”, el 78,6% del personal considera su participación de nivel solo medio y un 21,4% lo considera de nivel bajo, es decir, no es adecuada su participación en la formulación del PEI, el conocimiento de la misión y visión de la IE, la participación en la elaboración del PAT, su participación en la formulación del reglamento interno así como su participación en la elaboración y reajuste del MOF. Respecto a la dimensión “gestión de la convivencia escolar”, el 81% del personal considera que su participación es de nivel medio y un 19% la considera de nivel bajo, es decir, no es óptima la participación en el Comité de Tutoría, en acciones de prevención de violencia escolar, en acciones que promueven la igualdad, en la participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo y participación en la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE, coincidiendo, en este aspecto con la investigación de Rosales (2010), Benítez (2010) y de Ipanaqué (2008).

Finalmente, a la luz de nuestros hallazgos y de los procedimientos estadísticos aplicados, se puede afirmar, que las variables “recursos humanos no docentes” y “la gestión escolar” se relacionan. Por consiguiente, en concordancia a lo que se presumía antes de realizar la investigación en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, periodo 2015, la administración de los recursos humanos no docentes se relaciona significativamente con su participación en la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado.

CONCLUSIONES

Primera: En la prueba realizada a la hipótesis general, tal como lo demuestra la tabla N° 14, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en la gestión escolar en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho”, periodo 2015. Cumpliendo con el objetivo principal de la investigación, y observando que el 54% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la gestión escolar y el 46% lo califica como de nivel bajo, se crea el sustento teórico de lo encontrado en el diagnóstico de la realidad problemática.

Segunda: En la prueba realizada a la hipótesis específica 1, tal como lo demuestra la tabla N° 16, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre la administración de los recursos humanos no docentes y su participación en el progreso anual de los aprendizajes en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, Huacho, 2015. El 54,2% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel bajo de participación del personal no docente en el progreso anual de los aprendizajes y el 45,8% lo califica como de nivel medio. Demostrando los planteamientos realizados en la realidad problemática.

Tercera: En la prueba realizada a la hipótesis específica 2, tal como lo demuestra la tabla N° 18, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre el nivel de administración de los recursos humanos no docentes y retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, Huacho, 2015. El 100% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel bajo de participación del personal no docente en la retención anual e interanual, mostrando un aspecto crítico de la investigación y que requiere de acciones inmediatas.

Cuarta: En la prueba realizada a la hipótesis específica 3, tal como lo demuestra la tabla N° 20, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre el nivel de administración de los recursos humanos no docentes y la elaboración de instrumentos de la gestión escolar en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, Huacho, 2015. El 83,3% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar. En la investigación se evidenció la carencia de instrumentos de gestión escolar actualizados, se evidencia con la investigación la poca participación del recurso humano no docente.

Quinta: En la prueba realizada a la hipótesis específica 4, tal como lo demuestra la tabla N° 22, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre el nivel de administración de los recursos humanos no docentes y la gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar Jurado”, Huacho, 2015. El 87,5% de los que consideran que hay un nivel deficiente de administración de los recursos humanos no docentes considera también que hay un nivel medio de participación del personal no docente en la gestión de la convivencia escolar, es decir, no es óptima la participación en el Comité de Tutoría, en acciones de prevención de violencia escolar, en acciones que promueven la igualdad, en la participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo y participación en la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE.

RECOMENDACIONES

Primera: A nivel de la institución educativa se debe reformular las funciones que cumplen cada uno de los trabajadores que conforman el personal administrativo y el personal de servicios, adecuándolos a las necesidades y objetivos que plantea el modelo de gestión escolar centrado en el logro de aprendizajes, relacionando el trabajo administrativo con los compromisos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación y asumidos por la institución educativa.

Segunda: Los responsables de la institución educativa deben realizar acciones de sensibilización a todo el personal administrativo y de servicios respecto a los nuevos roles que deberán asumir respecto al apoyo permanente a los objetivos del modelo de gestión escolar, estableciendo acciones concretas para que se efectivice dicha relación.

Tercera: Los directivos de la institución educativa deben replantearse las estrategias y acciones referidas a la administración de los recursos humanos no docentes estableciendo vínculos y compromisos para la mejora de procesos básicos como la selección de personal, la descripción y análisis de cargos, la capacitación y desempeño del personal y la evaluación del desempeño de cada trabajador. Una de las acciones sería actualizar los documentos de gestión que están desfasados y no contemplan las características y necesidades del modelo de gestión escolar centrado en el logro de los aprendizajes.

Cuarta: Es necesario promover la participación activa y efectiva de todo el personal no docente en las actividades y estrategias propuestas por la gestión escolar especialmente con aquellas relacionadas al progreso anual de los aprendizajes, la retención anual e interanual de los estudiantes, la elaboración de instrumentos de gestión escolar y la gestión de la convivencia escolar.

Quinta: Asumiendo el enfoque ambiental institucional es necesario incluir al personal de servicio en las comisiones de trabajo ya que su labor tiene directa relación con el enfoque y, conocedores de la realidad respecto a la limpieza y mantenimiento de los ambientes de la institución educativa pueden aportar información concreta al diagnóstico y participar en la solución de la problemática ambiental.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Arias, F. (2009). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Aybar, J. (2014). Gestión de recursos financieros. Lima: San Marcos.

Balboa, A. (2014). <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>

Baltazar, M. (2011). El planeamiento estratégico educacional. Lima: UNMSM

Barquero, A. (2005). Administración de recursos humanos. San José: Edit. UED

Benítez, M. (2010) La gestión administrativa del Director y el desarrollo institucional en las instituciones educativas de la 04 en la UGEL N° 05 de San Juan de Lurigancho. Lima: UNE.

Benítez, M. (2014). Los recursos humanos en la institución educativa. Lima: UNE

Bonifaz, F. (2009). Estructura de la organización educativa. Bogotá: Oveja negra.

Celis, M. (2012). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente. Santiago, Chile: Fundación Chile.

Chiavenato, I. (2006). Los recursos organizacionales: los recursos físicos o materiales (5º edición). Bogotá: UNC

Chiavenato, I. (2007) Introducción a la teoría general de la Administración. 7º edición. México. Edic. Mc Graw Hill.

Chiavenato. I. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc GRAW-HILL Interamericana

Cruz, R. (2013) La importancia de los recursos humanos. Bogotá: Odiseo

Decreto legislativo N° 1057, Contratación administrativa de servicios.

Decreto legislativo N° 276, Ley de Carrera Administrativa.

Delgado, R. (2006) Administración educacional: perspectivas de un educólogo. Lima: PUCP

Delgado, R. (2010). Manejo de recursos y logro de objetivos institucionales. Lima: PUCP

Dessler y Varela (2008). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. México: Pearson.

Freire, S. & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela. Lima: GRADE

Gamarra, F. (2015) Contrato personal administrativo 2015. Recuperado en: <http://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=67137>

Gómez-Llera, G. (1998). Dirigir es educar. Madrid, España: McGraw-Hill.

Guerrero, Luis (2013). Gestión de los aprendizajes en las II.EE. Lima: Ministerio de Educación.

Guzmán, G. (2005). Propuesta de un modelo de desarrollo institucional de una escuela de nivel medio-superior de educación pública. México: Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de México.

Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado (2012). Manual de Organización y Funciones – MOF. Huacho.

Ipanaqué, T. (2008), La gestión administrativa del Director y su nivel de relación con el mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo institucional en el glorioso colegio San José de Chiclayo. Chiclayo, UNPRG.

Ley 28175: Ley Marco del Empleo Público.

Marcel, M; Raczynski, D. (2009). La asignatura pendiente. Chile: Ed. Uqbar

McKinsey & Company (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Recuperado en: http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2008/07/post_94.html

- Maturrano, H. (2009). Características del trabajo administrativo y su influencia en la imagen institucional de la institución educativa Inca Garcilaso de la Vega de Huarmey, 2009". Biblioteca de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Melchor & Bolívar (2001). Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo Nataniel Aguirre de Colomi, Cochabamba-Bolivia. Bolivia: Universidad Mayor de San Simón.
- Ministerio de Educación (2014). Gestión de los aprendizajes. Colección Rutas de aprendizaje, Fasc. 1. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación: RM N° 0091-2012-ED. Lima: Diario oficial El peruano
- Ministerio de Educación, Ley General de Educación N° 28044(2010). Lima: Omega
- Ministerio de Educación, Reglamento de la Ley General de Educación 28044 (2012). Lima: Fiat Lux
- Ministerio de Educación, Reglamento Interno de la IE N° 7096 "Príncipe de Asturias". Villa El Salvador, Lima: Imprenta del Minedu.
- Monje, A. (1998). Introducción a la Administración Básica. Santiago, Chile: Grao
- Pérez, C. (2010). Los recursos humanos. Lima: San Marcos.
- Pernett, J. (2014). Comencemos por definir qué es gestión institucional. Recuperado en http://www.academia.edu/1481348/Comencemos_por_definir_qu%C3%A9_es_Gesti%C3%B3n_Institucional
- Plasencia, C. (2010). Recursos humanos. Recuperado en: <http://es.slideshare.net/margaysabel/gestin-de-rrhh-en-educacin>
- Porret, M. (2007). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid: ESIT
- Ramírez, P. (2012). La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales.

- Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado en:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/9039/1/7708531.2012.pdf>
- Reyes, A. (2004). Administración moderna. México: Limusa
- Rodríguez, A. (2015). Capacitación y desarrollo de recursos humanos. En:
<http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez, C. (2005). Los recursos humanos. Santiago: Libart Ltda.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. México: Thomson
- Rodríguez, Y. (2013). Gestión en recursos humanos. Recuperado en
www.eol.es/blogs/madeon/2013/03
- Rojas, A. (2009). Los instrumentos de gestión. Recuperado en:
<http://sabiagestion.blogspot.pe/2009/08/los-instrumentos-de-gestion-el.html>
- Rosales, A. (2010) La administración y la gestión institucional en las instituciones educativas de la red educativa Chimbote. Ancash, Perú: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Ruiz, G. (2000). Gestión institucional. Conceptos introductorios. Recuperado en:
www.edu.ar/sitios/educar/recursos/ver/91901
- Saez, M. & Pérez, E. (2010). Planificación estratégica de los recursos humanos: inherencia en la calidad de la educación.
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/28797/1/articulo3.pdf>
- Salazar, T. (2009). Administración de los recursos humanos. Chile: Editorial Planeta Chile.
- Hernandez Sampieri, R. (2007). Metodología de la investigación. Editorial: McGraw Hill Mexico.

Sánchez, D. (2013). Perfeccionamiento de la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela Básica Vicente Dávila. Cuba: Revista Educare.

Thompson, J. (2009). Recuperado en:

<http://administracionenteoria.blogspot.pe/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Vásquez, W. (2010). La administración de recursos humanos: una nueva perspectiva para el desarrollo. Recuperado en:
<http://chemedia.com/readonline.php?ebook=http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v2n21994/art4.pdf>

Zavaleta, J. (2011). La administración pública. Lima: San Marcos.

Gomez Llera y Pin: "Dirigir es educar" Editorial Mc Graw Hill

Organización de Estados Americanos (OEA) y Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (2012). Documento de base del proyecto Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES Y SU APORTE A LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA LUIS FABIO XAMMAR JURADO, HUACHO 2015”

Autor: BACH. RAMOS DURÁN, Douglas Pavel

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho, 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?</p> <p>¿De qué manera los recursos humanos no docentes se relacionan con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Conocer de qué manera los recursos humanos no docentes se relacionan con el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p> <p>Determinar la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL: Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y la gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Existe una relación significativa entre los recursos humanos no docentes y el progreso anual de los aprendizajes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p> <p>Los recursos humanos no docentes se relacionan significativamente con la retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.</p>	VARIABLE 1: <i>Los recursos humanos no docentes en la institución educativa</i>		<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: Personal no docente de la IEE Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho</p> <p>Muestra: Muestra censal</p> <p>Instrumento: Cuestionario de encuesta</p>
			DIMENSIONES	INDICADORES	
			Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de reclutación del personal • Procedimientos de selección del personal • Integración del personal al ambiente interno de la organización 	
			Descripción y análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones a cumplir según el cargo • Periodicidad de la ejecución • Requisitos de calificación para el cargo • Responsabilidades del cargo • Condiciones que el cargo exige 	
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de capacitación • Recursos económicos previstos para la capacitación • Características de los eventos de capacitación realizados • Política de desarrollo de la institución educativa • Incentivos para promover el desarrollo del personal no docente de la institución educativa 				
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los criterios y procedimientos de evaluación • Comunicación de los criterios de evaluación • Elaboración y aplicación del Plan de Monitoreo y acompañamiento • Manejo de la información obtenida respecto al desempeño del trabajador 				

			VARIABLE 2: La Gestión Escolar		
			DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Qué relación existe entre los recursos humanos no docentes y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?	Precisar la relación que existe entre la Administración de los recursos humanos y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.	Existe una relación significativa entre la Administración de los recursos humanos y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.	Progreso anual de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> Participación en actividades del Buen Inicio del Año Escolar Participación en el Día del Logro Participación en la organización, ejecución y evaluación del Plan Lector Participación en el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados Participación en la promoción del arte y la cultura en la institución Educativa Participación en la promoción de la Educación Ambiental Optimización del proceso de matrícula Provisión de los recursos materiales para la práctica pedagógica 	
¿Cuál es la relación que existe entre los recursos humanos no docentes y la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015?	Determinar la relación que existe entre la administración de los recursos humanos y la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.	La administración de los recursos humanos se relaciona significativamente con la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado, Huacho 2015.		Retención anual e interanual de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Participación en análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción Participación en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia, el traslado y la deserción Participación en acciones preventivas para evitar la deserción escolar
				Elaboración de instrumentos de gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> Participación en la formulación del PEI Conocimiento de la misión y visión de la IE Participación en la elaboración del PAT Participación en la formulación del Reglamento Interno Participación en la elaboración y reajuste del MOF

			<p>Gestión de la convivencia escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar. • Participación en acciones de prevención de todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos. • Participación en acciones que promuevan la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes. • Participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo. • Participación en elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE 	
--	--	--	--	---	--

CUESTIONARIO N° 1

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas, seleccione la opción, márquela con una equis (X) en el recuadro correspondiente. Le solicitamos responderlo en su totalidad y, de antemano, le damos las gracias por su colaboración.

LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES

SELECCIÓN DE PERSONAL				
		Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Procedimientos de reclutación del personal				
1	Quando hay una vacante administrativa ¿Cómo es el nivel de convocatoria pública?			
2	Respecto a las convocatorias, ¿Cómo considera Ud. la anticipación con las que se realizan para atraer mayor cantidad de postulantes?			
Procedimiento de selección del personal				
3	Claridad de los criterios de selección señalados en documentos normativos del Minedu?			
4	Nivel de propuesta de criterios propios por parte de la IE para seleccionar personal cuando hay vacantes			
5	Características del perfil propio que tiene la IE para cada puesto de trabajo vacante			
Integración del personal al ambiente interno de la organización				
6	Nivel de rapidez con el que se integran los nuevos trabajadores al ambiente interno de la organización			
7	Nivel de eficacia con el que se integran los nuevos trabajadores al ambiente interno de la institución			
DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS				
Funciones a cumplir según el cargo				
8	Nivel con el que se han establecido las funciones básicas para cada cargo en el MOF			
Periodicidad de la ejecución				
9	Nivel de claridad con el que se determina la periodicidad de la ejecución de cada uno de los cargos			
Requisitos de calificación para el cargo				
10	Nivel de los requisitos de calificación que se establecen para cada uno de los cargos del organigrama			
11	Nivel de respeto a los requisitos de calificación que el cargo exige cuando se contrata nuevo personal			
Responsabilidades del cargo				
12	Nivel de determinación de las responsabilidades que tiene cada uno de los cargos de la institución			
Condiciones que el cargo exige				
13	Nivel de las condiciones que cada uno de los cargos del organigrama exige			
14	¿Cómo considera el nivel de respeto a las condiciones que el cargo exige cuando se contrata nuevo personal no docente?			
CAPACITACION Y DESARROLLO				
Detección de necesidades de capacitación				
15	Nivel del diagnóstico que se realiza para detectar necesidades de capacitación al personal no docente			
16	Nivel de participación del personal no docente en la detección de necesidades de capacitación			
Recursos económicos previstos para la capacitación				
17	Nivel con el que se destinan recursos económicos propios de la institución para capacitación del personal			

18	¿Cómo calificaría la cantidad de los recursos económicos previstos para cubrir las necesidades de capacitación?			
Características de los eventos de capacitación realizados				
19	¿Cómo considera Ud. la relación entre los eventos de capacitación realizados respecto a las necesidades de capacitación diagnosticadas?			
20	¿Cómo considera Ud. la relación de la temática de la capacitación respecto al trabajo administrativo y lo pedagógico?			
Política de desarrollo de la institución educativa				
21	Para Ud. ¿Cuál es el nivel de promoción del mejoramiento de los recursos humanos para el mediano y largo plazo?			
22	¿Cómo es el nivel de promoción de la realización continua del potencial existente para cargos más elevados de la IE?			
Incentivos para promover el desarrollo del personal no docente de la IE				
23	¿Cómo calificaría Ud. el nivel de los incentivos que la institución brinda para promover el desarrollo del personal no docente?			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Determinación de los criterios y procedimientos de evaluación				
24	¿Cómo califica Ud. los criterios y procedimientos para la evaluación de desempeño del personal?			
25	Nivel de participación del personal no docente para la determinación de los criterios y procedimientos			
Comunicación de los criterios de evaluación				
26	Nivel de la comunicación de los criterios de evaluación a todo el personal al que se le aplicarán			
Elaboración y aplicación del plan de monitoreo y acompañamiento				
27	Nivel de elaboración en la institución de un Plan de monitoreo y acompañamiento al personal no docente			
28	Nivel de participación del personal no docente en la elaboración del plan			
29	La aplicación se realiza en momentos pre-acordados con el personal			
Manejo de la información obtenida respecto al desempeño del trabajador				
30	¿Cómo considera Ud. la participación del personal no docente respecto al debate de los resultados obtenidos			

CUESTIONARIO N° 2

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas, seleccione la opción, márquela con una equis (X) en el recuadro correspondiente. Le solicitamos responderlo en su totalidad y, de antemano, le damos las gracias por su colaboración.

LA GESTIÓN ESCOLAR

PROGRESO ANUAL DE LOS APRENDIZAJES				
Participación en actividades del Buen Inicio del Año Escolar		Alto	Medio	Bajo
		3	2	1
31	Nivel de participación del personal no docente en las actividades del Buen inicio del año escolar			
Participación en el Día del Logro				
32	Nivel de participación del personal no docente en la preparación del Día del logro Institucional			
33	Nivel de participación del personal no docente en el desarrollo del Día del Logro Institucional			
Participación en la organización, ejecución y evaluación del Plan Lector				
34	Nivel de participación del personal no docente en la organización y diseño del Plan Lector Institucional			
35	Nivel de participación del personal no docente en la ejecución del Plan Lector Institucional			
36	Nivel de participación del personal no docente en la evaluación del Plan Lector Institucional			
Participación en el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados				
37	Nivel de participación del personal no docente en el balance del año escolar			
38	Nivel de participación del personal no docente por los resultados del balance del año escolar			
Participación en la promoción del arte y la cultura en la institución Educativa				
39	Nivel de participación del personal no docente en la promoción del arte y la cultura en la institución educativa			
Participación en la promoción de la Educación Ambiental				
40	Nivel de participación del personal no docente en las diversas actividades de promoción de la Educación Ambiental			
Optimización del proceso de matrícula				
41	Nivel de participación del personal no docente en la planificación del proceso de matrícula			
42	Nivel de participación del personal no docente para que la matrícula escolar se desarrolle de manera óptima y muy buena atención a los padres de familia			
Provisión de los recursos materiales para la práctica pedagógica				
43	Nivel de participación del personal no docente para proveer oportunamente recursos materiales para la práctica pedagógica			
RETENCIÓN ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES				
Participación en análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción				
44	Nivel de participación del personal no docente en el análisis de las causas que originan repetición, traslado o deserción de los estudiantes de la institución educativa			
Participación en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia, el traslado y la deserción				
45	Nivel de participación del personal no docente en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan la repitencia y el traslado de los estudiantes de la institución educativa			
46	Nivel de participación del personal no docente en el establecimiento de acciones y estrategias que disminuyan el traslado de los estudiantes de la institución educativa			

Participación en acciones preventivas para evitar la deserción escolar				
47	Nivel de participación del personal no docente en acciones preventivas que busquen evitar la deserción escolar de los estudiantes de la institución educativa			
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTION ESCOLAR				
Participación en la formulación del PEI				
48	Nivel de participación del personal no docente en la formulación del Proyecto Educativo Institucional			
Conocimiento de la misión y visión de la IE				
49	Nivel de conocimiento de la misión institucional que tiene el personal no docente			
50	Nivel de conocimiento de la visión institucional que tiene el personal no docente			
Participación en la elaboración del PAT				
51	Nivel de participación del personal no docente en la elaboración del Plan Anual de Trabajo			
Participación en la formulación del Reglamento Interno				
52	Nivel de participación del personal no docente en la elaboración del Reglamento Interno			
Participación en la elaboración y reajuste del MOF				
53	Nivel de participación del personal no docente en la elaboración y reajuste del MOF			
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR				
Participación en el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar.				
54	Nivel de participación del personal no docente en el Comité de Tutoría, orientación Educativa y Convivencia escolar			
Participación en acciones de prevención de todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.				
55	Nivel de participación del personal no docente en acciones de prevención de todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.			
56	Nivel de participación del personal no docente en denunciar oportunamente todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.			
Participación en acciones que promuevan la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes.				
57	Nivel de participación del personal no docente en acciones de promoción de la igualdad, el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes			
Participación y difusión de fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo.				
58	Nivel de participación del personal no docente en la difusión de las diversas fechas cívicas que previenen situaciones de riesgo			
Participación en elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la IE				
59	Nivel de participación del personal no docente en la elaboración y ejecución del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la institución educativa			
60	Nivel de participación del personal no docente en la evaluación del Plan de Gestión de Riesgos de desastres de la institución educativa			

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : **VALENTÍN MONTES, Máximo Guillermo**
 1.2. Grado Académico : Doctor - metodólogo
 1.3. Institución en que labora : Universidad Privada TELESUP – Ministerio de Educación
 1.4. Título de la investigación :
 LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES Y SU APOORTE A LA GESTIÓN ESCOLAR
 EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA LUIS FABIO XAMMAR JURADO,
 HUACHO 2015
 1.5. Autor del instrumento : RAMOS DURÁN, Douglas Pavel
 1.6. Nombre del instrumento : Cuestionario
 1.7. Criterios de aplicabilidad :

- a) de 01 a 09 No válido, reformular
 b) de 10 a 12 No válido, modificar
 c) de 13 a 15 Válido, mejorar
 d) de 16 a 18 Válido, precisar
 e) de 19 a 20 Válido, aplicar

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		01 - 09	10 al 12	13 al 15	De 16 a 18	De 19 a 20
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				x	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				x	
3. Actualidad	Adecuado al avance y la tecnología					x
4. Organización	Existe una organización lógica					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos del estudio					x
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores					x
9. Intencionalidad	La estrategia responde al propósito del estudio					x
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					x
SUBTOTAL					08	40
TOTAL						48

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4)	19,2
VALORACIÓN CUALITATIVA	Válido
OPINIÓN DE APLICABILIDAD	Aplicar
LUGAR Y FECHA	Huacho, enero de 2016



Firma y post firma del experto
VALENTÍN MONTES, Máximo Guillermo
 DNI N° 15726229

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

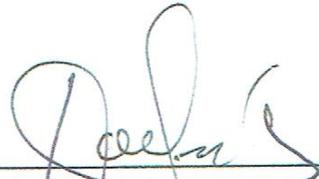
- 1.1. Apellidos y nombres : **ESPINOZA FERNANDEZ, Roberto**
 1.2. Grado Académico : Licenciado en Administración – Maestro en Gestión
 1.3. Institución en que labora : MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 1.4. Título de la investigación :
 LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES Y SU APOORTE A LA GESTIÓN ESCOLAR
 EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA LUIS FABIO XAMMAR JURADO,
 HUACHO 2015
 1.5. Autor del instrumento : RAMOS DURÁN, Douglas Pavel
 1.6. Nombre del instrumento : Cuestionario
 1.7. Criterios de aplicabilidad :

- a) de 01 a 09 No válido, reformular d) de 16 a 18 Válido, precisar
 b) de 10 a 12 No válido, modificar e) de 19 a 20 Válido, aplicar
 c) de 13 a 15 Válido, mejorar

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		01 - 09	10 al 12	13 al 15	De 16 a 18	De 19 a 20
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					
3. Actualidad	Adecuado al avance y la tecnología					X
4. Organización	Existe una organización lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos del estudio					X
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					X
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores					X
9. Intencionalidad	La estrategia responde al propósito del estudio					X
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					X
SUBTOTAL					04	45
TOTAL						49

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4)	19.6
VALORACIÓN CUALITATIVA	Válido
OPINIÓN DE APLICABILIDAD	Aplicar
LUGAR Y FECHA	Huacho, enero de 2016


 Firma y post firma del experto
 ESPINOZA FERNANDEZ, Roberto
 DNI N° 15603664

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

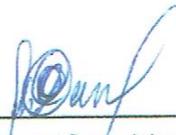
- 1.1. Apellidos y nombres : **CHERREPANO MANRIQUE, Reynaldo**
 1.2. Grado Académico : Magíster en Gestión Educativa
 1.3. Institución en que labora : Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – UGEL 09
 1.4. Título de la investigación :
 LOS RECURSOS HUMANOS NO DOCENTES Y SU APOORTE A LA GESTIÓN ESCOLAR
 EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA LUIS FABIO XAMMAR JURADO,
 HUACHO 2015
 1.5. Autor del instrumento : RAMOS DURÁN, Douglas Pavel
 1.6. Nombre del instrumento : Cuestionario
 1.7. Criterios de aplicabilidad :

- a) de 01 a 09 No válido, reformular
 b) de 10 a 12 No válido, modificar
 c) de 13 a 15 Válido, mejorar
 d) de 16 a 18 Válido, precisar
 e) de 19 a 20 Válido, aplicar

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		01 - 09	10 al 12	13 al 15	De 16 a 18	De 19 a 20
		1	2	3	4	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					x
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				x	
3. Actualidad	Adecuado al avance y la tecnología					x
4. Organización	Existe una organización lógica					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos del estudio					x
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					x
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores					x
9. Intencionalidad	La estrategia responde al propósito del estudio					x
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					x
SUBTOTAL					4	45
TOTAL						49

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4)	19,6
VALORACIÓN CUALITATIVA	Válido
OPINIÓN DE APLICABILIDAD	Aplicar
LUGAR Y FECHA	Huacho, enero de 2016


 Firma y post firma del experto
 CHERREPANO MANRIQUE, Reynaldo
 DNI N° 15642834