

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

El aprendizaje organizacional para la mejora de los procesos de la gestión educativa en la I.E. N° 10181 - Olmos, Lambayeque

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor

Santamaria Santamaria Walter Armando

Asesora

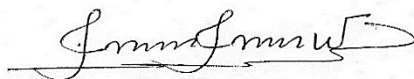
Celi Castillo, Karoll Ammery

Lambayeque - Perú

2022

**El aprendizaje organizacional para la mejora en los procesos de la gestión
en la I.E. No 10181 - olmos, Lambayeque**

Presentada por:



Walter A. Santamaría Santamaría
Investigador



Celi Castillo, Karoll Ammery
Asesora

Aprobada por:



Dra. Gonzales de Otero Rosa Fecilicta
Presidente



Dra. Fenco Periche Beldad
Secretario



Dr. Llanos Díaz Elmer
Vocal



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 398-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **miércoles 31 de agosto de 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/dti-patp-zkq>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1366-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **30 de setiembre de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dra. Rosa Felícita Gonzales de Otero.
Secretario	: Dra. Beldad Fenco Periche.
Vocal	: Dr. Elmer Llanos Díaz.
Asesor Metodológico	: Mg. Karoll Ammery Celi Castillo.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. NO 10181 - OLMOS, LAMBAYEQUE"**; presentada por el tesista **WALTER ARMANDO SANTAMARÍA SANTAMARÍA**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación** mención de **Gerencia Educativa Estratégica**.
Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones a la sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(14) (CATORCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**

Siendo las 9.52am horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Rosa Felícita Gonzales de Otero
PRESIDENTE

Dra. Beldad Fenco Periche
SECRETARIA

Dr. Elmer Llanos Díaz
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Celi Castillo, Karoll Ammery, Docente / asesora del trabajo de investigación del estudiante Santamaria Santamaria Walter Armando

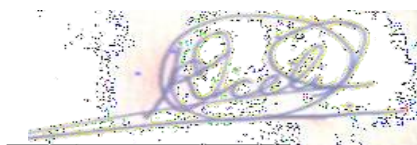
.

Titulada:

El aprendizaje organizacional para la mejora de los procesos de la gestión educativa en la I.E. N° 10181 - Olmos, Lambayeque, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 16% verificación en el reporte de similitud del programa Turnito.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no concluyen plagio. A mi leal y sabe y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, julio de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Celi Castillo, Karoll Ammery', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Celi Castillo, Karoll Ammery
Asesora

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Karina, mi esposa,
a mis hijos Jasper & Gérard, a mis queridos padres.

AGRADECIMIENTO

En memoria y agradecimiento al Doctor Isidoro Benites Morales
por las orientaciones a la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
INDICE TABLAS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	16
1.1. Fundamentos teóricos del Aprendizaje Organizacional	16
1.1.1. Epistemología sistémica. Teoría General de Sistemas (TGS)	16
1.1.2. Aportes teóricos acerca del aprendizaje organizacional	19
1.1.3. Por qué aprendizaje organizacional	21
1.1.4. Antecedentes del aprendizaje organizacional	21
1.1.5. Importancia del aprendizaje organizacional	23
1.1.6. Aprendizaje Organizacional.	23
1.1.7. Disciplinas del aprendizaje organizacional	24
1.2. Fundamentos teóricos de los procesos de gestión educativa	25
1.2.1. Gestión pedagógica Estratégica	25
1.2.2. Dimensiones de la gestión educativa	27
1.2.3. Aportes teóricos acerca de la gestión educativa	32
1.2.4. Marco del Buen Desempeño del Director (MBDD)	33
1.2.5. Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)	35
1.2.6. Procesos de gestión educativa	37
1.3. Diseño y modelo del aprendizaje organizacional	40
1.3.1. Esquema de modelo de aprendizaje organizacional	42
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	43
1.2 Métodos	43
1.2.1 Problemática de los procesos de gestión	43

	7
1.2.2 Problema de la investigación.....	44
1.2.3 Diseño de investigación.....	45
1.2.4 Población y muestra.....	46
1.2.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	46
1.2.6 Análisis e interpretación de datos.....	47
1.3 Materiales	47
 CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
3.1 Resultados de la investigación.....	48
3.1.1 Resultados del pre test del aprendizaje organizacional (AO)y los procesos de gestión educativa estratégica (PGP).....	48
3.1.2 Tabla de frecuencias del pre test sobre el aprendizaje organizacional	49
3.1.3 Tabla de frecuencias del pre test sobre procesos de gestión educativa	50
3.1.4 Resultados estadísticos del pos test sobre el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión educativa.....	51
3.1.5 Tabla de frecuencias del pos test sobre el aprendizaje organizacional.....	52
3.1.6 Tabla de frecuencias del pos test sobre procesos de gestión educativa.....	53
3.2 Análisis de fiabilidad de la encuesta.....	54
3.3 Análisis del Coeficiente de Correlación de Pearson.....	54
 CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	55
4.1 Conclusiones.....	55
 CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Recomendaciones.....	57
 BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	60

INDICE TABLAS

Tabla 1 Las cinco disciplinas aplicadas a la educación.....	20
Tabla 2 Tabla referencial de valores del coeficiente de alfa Cronbach.....	47
Tabla 3 Materiales y Costos	47
Tabla 4 Estadísticos del pre test sobre el AO y PGE.....	48
Tabla 5 Frecuencias del pre test sobre los resultados del AO	49
Tabla 6 Frecuencias del pre test sobre los resultados de PGE.....	50
Tabla 7 Estadísticos del pos test sobre el AO y PGE	51
Tabla 8 Frecuencias del pos test sobre los resultados del AO.....	52
Tabla 9 Frecuencias del pos test sobre los resultados PGE.....	53
Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad	54
Tabla 11 Correlaciones entre las dos variables	54

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Tipos de procesos de gestión.....	38
Figura 2 Esquema de aprendizaje organizacional	42
Figura 3 Diseño de investigación	45
Figura 4 Nivel de Aprendizaje Organizacional (AO).....	49
Figura 5 Niveles de los procesos de gestión educativa	50
Figura 6 Nivel de aprendizaje organizacional (AO).....	52
Figura 7 Nivel de los procesos de gestión educativa educativa (PGE)	53

RESUMEN

En la I.E. No 10181 se ha observado que la plana directiva y los docentes tienen un deficiente compromiso con los procesos de gestión educativa, derivándose a una deficiente capacidad de aprender a aprender, situando un modelo de gestión estrictamente normativo con escaso diálogo en las reuniones de trabajo colegiado, y consecuentemente fracasa la toma de decisiones. Asimismo, los y las docentes forman grupos aislados practicando un ambiente no democrático lo cual caen en un autoritarismo personalizado; para tal problemática se planteó como objetivo la propuesta de un modelo de aprendizaje organizacional, basado en las cinco disciplinas de Peter Senge, para optimizar los procesos de gestión educativa. En el desarrollo de la investigación se ha tomado como referencia a la Teoría propuesta por Peter Senge, en cuanto a las cinco disciplinas (trabajo en equipo, visión compartida, dominio personal, modelos mentales y pensamiento sistémico) ya que han permitido realizar un análisis holístico de los procesos de planificación, ejecución y monitoreo y la evaluación en la dimensión institucional orientándolas a una gestión comunicacional. Para ello se ha realizado un diagnóstico (pre test) para identificar el estado inicial de los procesos de gestión y el aprendizaje organizacional, para luego equiparar el inicio con la salida (post test), analizados los procesos de gestión educativa, en el pre test, se tomó la decisión de diseñar un modelo de aprendizaje organizacional utilizada como herramienta para mejorar dichos procesos. Se concluye que si se diseña un modelo de Aprendizaje Organizacional en todas las I.E.E los procesos de gestión educativa estratégica serán optimizados ya que el aprendizaje individualizado socializado conlleva a formar un aprendizaje organizacional haciendo más eficiente los procesos.

Palabras Claves: Modelo de Aprendizaje Organizacional, Procesos de Gestión Educativa Estratégica. Cinco disciplinas de Peter Senge.

ABSTRACT

In the I.E. No 10181 it has been observed that the board of directors and teachers have a deficient commitment to educational management processes, leading to a deficient ability to learn to learn, placing a strictly normative management model with little dialogue in collegiate work meetings, and consequently decision making fails. Likewise, teachers form isolated groups practicing an undemocratic environment, which falls into a personalized authoritarianism; For such problems, the proposal of an organizational learning model, based on the five disciplines of Peter Senge, was raised as an objective, to optimize educational management processes. In the development of the research, the Theory proposed by Peter Senge has been taken as a reference, in terms of the five disciplines (teamwork, shared vision, personal domain, mental models and systemic thinking) since they have allowed a holistic analysis of the planning, execution and monitoring processes and the evaluation in the institutional dimension, orienting them to a communicational management. For this, a diagnosis (pre-test) has been carried out to identify the initial state of the management processes and organizational learning, to then equate the beginning with the exit (post-test), analyzing the educational management processes, in the pre-test, the decision was made to design an organizational learning model used as a tool to improve these processes. It is concluded that if an Organizational Learning model is designed in all IIEE, the strategic educational management processes will be optimized since socialized individualized learning leads to the formation of organizational learning by making the processes more efficient.

Keywords: Organizational Learning Model, Strategic Educational Management Processes. Five disciplines of Peter Senge.

INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa No 10181 “César A. Vallejo Mendoza” del C.P. La Estancia, Olmos - Lambayeque, no se visualizó un aprendizaje organizacional, en sentido controversial las y los docentes, la plana directiva incluyendo la parte administrativa de la I.E. no tienen la capacidad de un deuteroprendizaje, es decir la capacidad de aprender a aprender, tanto en su parte interna como externa de la comunidad educativa, orientando la práctica pedagógica y la gestión didáctica a un tipo de gestión estrictamente vertical, de la misma forma hay escaso diálogo en las reuniones para consensuar y tomar acuerdos y como consecuencia la toma de decisiones fracasa. Asimismo, existen docentes debido a sus modelos mentales son poco participativos y no investigativos que se rigen aun en la enseñanza tradicional y desfasada del currículo por competencias, los profesores indistintamente tienen un deficiente trabajo en equipo formando grupos aislados, no se practica un ambiente democrático cayendo en opiniones controversiales y al instante caen en desequilibrios emocionales ya que no manejan su dominio personal.

La descripción realizada anteriormente se desencadena en una descontextualización y desactualización de los documentos de gestión, en un liderazgo transaccional, en una deficiente conducción de la organización educativa, en la no concurrencia del líder pedagógico al monitoreo y evaluación de la práctica pedagógica por la escasa planificación, la casi nula coordinación con los docentes cayendo en una comunicación vertical afectando de manera directa las fases de la gestión docente.

Ante la problemática descrita se planteó el siguiente cuestionamiento ¿De qué manera el modelo de aprendizaje organizacional contribuye a mejorar los procesos de la gestión pedagógica en la IE No 10181 La Estancia, Olmos, Lambayeque? Asimismo, se trazó el objetivo de plantear un tipo de aprendizaje organizacional para optimizar los procesos de la gestión pedagógica en la I.E. No 10181. La Estancia – Olmos - Lambayeque.

Para resolver esta problemática se efectuaron diferentes tareas, en primer lugar la observación hecha al trabajo realizado por los diferentes representantes de la colectividad docente encontrándose deficiencias en la planificación curricular, bajo un enfoque por competencias, (planificación anual, módulos de aprendizaje, unidades de aprendizaje, propósitos de aprendizaje y experiencias de aprendizaje), en la elaboración e implementación de los documentos de gestión (plan formativo colectivo, plan docente institucional, método periódico de trabajo, ordenanza interna, documento organizacional de oficios), la escasa coordinación y trabajo con las instituciones u organizaciones de base (Municipalidad distrital, posta médica, asociación de servicio de transporte, entre otras organizaciones públicas y privadas), en los presupuestos de mantenimiento asignados por el estado peruano; es decir, que la problemática existente en la institución educativa se debía al escaso trabajo interrelacionado entre trabajadores y que cada uno de ellos pudiesen aprender de otros colegas, para la cual se realizó la determinación del problema. En segundo momento se coordinó con la dirección para diseñar y organizar un modelo de aprendizaje organizacional involucrando a toda la comunidad educativa para que la problemática existente se minimice y se maximice el trabajo en equipo, el dominio propio, la visión compartida, los modelos mentales de cada trabajador y que observaran a la institución educativa como un todo con pensamiento sistémico. Asimismo, se realizó el análisis de las diferentes teorías generales y específicas que sustentan esta investigación, en cuanto a la teoría general de sistemas, organizaciones inteligentes, al aprendizaje organizacional, a los procesos de gestión educativa entre otras teorías que contribuyeron al fortalecimiento del marco teórico.

La validación y contrastación de la propuesta del Modelo Aprendizaje Organizacional, basado en las cinco disciplinas de Peter Senge, se realizó bajo un razonamiento lógico a seguir: En efecto, cualquier modelo de aprendizaje institucional

ayudará a optimizar las fases de la gestión en la I.E. No 10181 La Estancia – Olmos, Lambayeque.

El desarrollo de esta propuesta “El aprendizaje organizacional para la mejora en los procesos de la gestión educativa” se circunscribe a un tipo de investigación sociocrítica, es decir admite la posibilidad de una investigación social ya que es una investigación acción y reflexiva mediante la cual se concibe la capacitación de la plana docente y directiva para la participación y la transformación de los procesos de gestión dando respuesta a la problemática suscitada en la I.E. No 10181; superando el reduccionismo y la forma conservadora existente en la comunidad educativa; y, para ello se propuso un modelo de aprendizaje organizacional para mejorar los procesos de gestión en la institución educativa No 10181.

El presente trabajo tiene una línea de investigación de proceso docente formativo, analizado la problemática de la I.E. se diseñó el modelo de aprendizaje organizacional y se arribó a las conclusiones de la investigación, empleando la estadística para la recolección de datos mediante las encuestas, se trabajó con una población de estudio igual a la muestra debido a que la población es menor a cien, y estuvo conformada por veinte profesionales en la educación.

En la actualidad estamos viviendo bajo los efectos generados por la globalización, la competitividad global y organizacional, los cambios permanentes en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y éstas, están acarreado a un permanente cambio en la sociedad requiriendo que las organizaciones educativas desarrollen el aprendizaje organizacional, la cual es una herramienta de aprendizaje no cognitivo y llegar a formar organizaciones educativas inteligentes.

En tal sentido el aporte teórico del modelo de aprendizaje organizacional sustentado en la quinta disciplina de Peter Senge como herramienta para mejorar en forma práctica las

formas de gestión docente como la organización, realización, acompañamiento y evaluación de cada una de las dimensiones de la gestión tales como gestión funcionaria, gestión didáctica, gestión corporativa y la gestión colectiva, circunscribiéndose la presente investigación a la dimensión organizacional porque permite ver las formas cómo se organiza la institución educativa, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la educación. Asimismo, la forma cómo debe relacionarse toda la comunidad educativa, así como también las normas explícitas e implícitas, Senge P.(1993).

El valor que tiene ésta investigación es orientar, mediante el modelo de aprendizaje organizacional, hacia una forma de gestión comunicativa focalizada en los procesos de gestión pedagógica, ya que conceptualmente los procesos de gestión educativa se centran en la planificación, ejecución y monitoreo y la evaluación docente, hace mención a una institucionalidad integral donde de manera dinámica se articulan entre sí directores, profesores, personal funcionario, personal de apoyo, padres de familia, la comunidad local, distrital y regional delegando decisiones de común acuerdo a grupos organizados como también compromiso compartido, pactos y responsabilidades asumidas de forma colectiva y laborando en comunidades profesionales de aprendizaje.

En tal sentido, el presente estudio se encuentra organizado en cuatro partes capitulares, descritos de la siguiente manera: Capítulo I: el diseño teórico denominado Fundamentos Teóricos del Aprendizaje Organizacional y de la Gestión Educativa Estratégica, en éste capítulo se describe la epistemología de los sistemas, la teoría general de sistemas, la teoría de los procesos la gestión educativa, así como los aportes teóricos sobre el aprendizaje organizacional, las cinco disciplinas de Peter Senge y las definiciones de términos propias de la investigación, además los aportes que coadyuvan al trabajo de la investigación. Capítulo II: se sustenta el método y cómo se ha realizado la investigación, su metodología y los diferentes materiales usados en la investigación. Capítulo III: En este capítulo se

muestran los resultados de la investigación. Capítulo IV: se arriban a las conclusiones y recomendaciones, las cuales están relacionadas de forma directa con los objetivos del presente estudio.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. Fundamentos teóricos del Aprendizaje Organizacional

1.1.1. *Epistemología sistémica. Teoría General de Sistemas (TGS)*

La Teoría General de Sistemas basa sus estudios desde una perspectiva holística para observar y aplicar a las diferentes realidades existentes con un enfoque totalitario que permite realizar un conjunto de análisis y comprender los elementos y componentes de un sistema.

Arnold & Osorio (1998), afirman:

Epistemología de sistemas esta referido a la distancia entre TGS y el positivismo o empirismo lógico. Bertalanffy refiriéndose a el mismo, dijo: "En filosofía, la educación del autor sigue una práctica positivista del equipo de Moritz Schlick. Por otro lado, Bertalanffy indico que la epistemología lógica positivista es fisicalista y atómica. Es decir, Fisicalista porque piensa que el lenguaje es la única ciencia científica de la física, la cual busca ser el único modelo de las misma. Atomista, porque busca las ultimas teorías en donde plasmar el saber, los cuales tienen carácter indubitablemente.

Sin embargo, la TGS, no tiene los mismos conceptos sobre causa directa o unidireccional, es decir el estudio que haga uso de estas tiende a tener una reflexión del mundo real con saberes que se aproximan a situaciones reales. Por otro lado, la filosofía de valores sistemáticos esta encargada de la relación existente de las personas con el mundo, por ello Bertalanffy indica que la figura de las personas difiere de acuerdo al entendimiento que tengamos del universo como átomos físicos regidos a la casualidad o como jerarquías simbólicas. Pero, debemos tener en cuenta que la TGS no admite aquellas visiones del universo, optando por un enfoque heurístico. Por último, Bertalanffy indica que la TGS percibe una serie de técnicas que se diferencian en propósito y estilos, en donde se tiene a la teoría de conjuntos de Mesarovic, teoría de las redes de Rapoport, cibernética de Wiener, teoría de la información de Shannon y Weave), teoría de los autómatas de Turing, teoría de los juegos de Von Neumann, etc. En efecto, la experiencia del estudio analítico aplicado de

métodos sistémicos debe utilizar varios modelos, es decir, según el entorno casuístico y con acciones estratégicas, aun si ciertas definiciones, teorías o elementos de la TGS como la disposición escalonada, la diferencia sucesiva, la retroalimentación, etc. Se aplican a grandes pasos a sistemas materialistas, sociocultural y psicológico. (pp.4-5)

A. Objetivos de la teoría de sistemas

La TGS, surge en el campo de las ciencias bilógicas unificado a las ciencias sociales en la cual el iniciador de esta teoría.

Bertalanffy (2004), afirma: “que la TGS debe estar formada de elementos sociales y de las ciencias naturales, siendo de la misma manera una herramienta básica para formar y preparar científicos” (p.15). En tal sentido, de acuerdo a esta propuesta en 1954 se constituyó la Society for General Systems Research, fundamentando los siguientes objetos: 1) Realizar estudios sobre el isomorfismo conceptual, modelos y códigos de campos diferentes, facilitando así comunicación entre estos. 2) Fomento y progreso de formas teóricas en campos que lo requieren. 3) Minimizar la duplicidad teórica. 4) Promocionar unidades científicas a través de conceptos y métodos unificados.

La TGS, tiene los siguientes objetivos generales:

- a. Promover el progreso terminológico, el cual ayude a detallar las particularidades, funciones y procedimientos generales.
- b. Crear una serie de leyes que se puedan aplicar a los diferentes tipos de conductas.
- c. Iniciar una formalización (matemática) de estos códigos.

Consideramos que la Teoría de Sistemas es el estudio multidisciplinario de aquellos procedimientos de carácter genérico. Tiene como meta, estudiar los elementos aplicables a los sistemas (conceptos) y subsistemas (ciencia) en cualquier horizonte y en los diferentes campos de exploración científica.

B. Fundamentos teóricos de la teoría de sistemas

Se dan en tres aspectos según.

Estrella & Ramón (2010) en su blog afirman:

- a) Existen sistemas dentro de otros sistemas: Es decir, así como las moléculas están dentro de las células, estas a su vez en los tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos en los organismos, los organismos en las colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, etc.
- b) Todo sistema es abierto: Consecuentemente referente a lo expuesto anteriormente. Es decir, cada sistema examinado, a diferencia del menor y mayor, reciben y descargan algo en los demás sistemas, por lo general en los que son continuos. En efecto, este tipo de sistemas se diferencia por realizar intercambios infinitos con el ambiente que los rodea (sistemas). Por lo general, si el intercambio finaliza, el sistema se disgrega perdiendo todas sus fuentes energéticas.
- c) Funcionalmente todo sistema depende de su estructura: Para sistemas mecánicos y biológicos esto es intuitivo. Por ejemplo, todo tejido muscular siempre se contrae, esto debido a que se forma de paredes celulares las cuales permiten se contraigan.

C. Como se aplica en el proyecto de investigación

Aplicar la TGS al estudio de métodos de gestión educativa estratégica y a la forma cómo están organizadas las instituciones educativas está en un estado de iniciación.

Sin embargo, tenemos la firme convicción que, en la proximidad de tiempo, esta Teoría de Sistemas se convertirá como instrumento para la mejora de métodos de gestión educativa estratégica, obteniendo un mejor orden y funcionar eficaz de las I.E.

Esta investigación busca aplicar la Teoría de Sistemas, específicamente la Quinta Disciplina de Peter Senge, a los métodos de gestión pedagógica estratégica con el propósito de agrupar actividades, que el trabajo sea interrelacionado en la comunidad educativa y que las individualidades se organicen en grupos de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos por la I.E., es decir la visión compartida.

D. La teoría de sistemas como utilidad para entender el problema de la investigación

La T. S. resultó de mucho beneficio para observar el problema de la I.E. reafirmado lo expresado por Senge mirar el árbol sin dejar de observar el bosque, lo que permitió identificar las deficiencias en cada proceso de la gestión educativa estratégica.

En efecto, como todos sabemos, la Quinta Disciplina o pensamiento sistémico, ha sido utilizado en el ámbito de la administración de empresas y recientemente sus herramientas de organización están siendo llevadas al campo de la educación y esto lo podemos demostrar, recientemente, mediante los diplomados que el Ministerio de Educación (MINEDU) brinda a los líderes pedagógicos a nivel nacional tales como gestión escolar y gestión de las instituciones educativas (II.EE).

1.1.2. Aportes teóricos acerca del aprendizaje organizacional

Los aportes teóricos que consideramos en nuestro trabajo de investigación y que la sustentan son el aprendizaje entre las organizaciones inteligentes basadas en las cinco disciplinas propuestas por Peter Senge.

El aprendizaje organizacional involucra ideas individualizadas para formar o tomar ideas de otros quedando como referencia el aprendizaje organizacional.

Argyris & Schön (1978) citado por Gómez & Gómez (2018) afirman:

La existencia de dos teorías educativas para las empresas; siendo una de ellas la de bucle simple, la cual consiste en las reacciones que se tiene ante cualquier situación con los saberes

que se tiene, este no genera conocimientos nuevos, y el segundo conocido como bucle doble, el cual indica que todo lo aprendido genera cambios en los modelos mentales, las evidencias y pautas del juego con que tomamos decisiones, en general, este genera aprendizajes más completos. (p.3)

En esa forma, las organizaciones educativas necesariamente deben aprender al interior de su organización, así como del exterior para adaptarse a los cambios que suceden en la sociedad y mantenerse en un mundo competitivo y globalizado.

Tener el conocimiento sobre cómo van a aprender a aprenden las instituciones educativas, es mostrar, en un inicio, la realidad problemática en que las se encuentran actualmente, para luego trabajar con los cinco factores planteadas por Peter Senge, que contribuyen directamente a la capacidad de aprender, y a cómo la organización educativa las debe cultivar para la búsqueda del aprendizaje organizacional. Estas cinco disciplinas planteadas por Senge las resumimos en de la siguiente manera.

Tabla 1
Las cinco disciplinas aplicadas a la educación

DISCIPLINAS	DESCRIPCIÓN
1. Dominio personal.	Se refiere al equilibrio emocional que cada líder pedagógico e integrantes de la comunidad educativa deben poseer.
2. Visión compartida.	Perfil diario que el líder pedagógico debe fijar en cada uno los miembros de la I. E.
3. Modelos mentales.	Prototipos y percepciones que cada director y docente poseen, y transformarlas con el transcurrir del tiempo.
4. Aprendizaje en equipo.	Trabajo interrelacionado, cooperativo y participativo para el logro de propósitos definidos
5. Pensamiento sistémico.	Entender de manera efectiva las interdependencias y los cambios de orientación para identificar los procesos de gestión educativa estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Senge (1990).

Estas cinco disciplinas se abordaron desde la perspectiva de la educación con la finalidad de utilizarlas como herramientas para los procesos de gestión educativa.

1.1.3. Por qué aprendizaje organizacional

Soto (2017) Este tipo de aprendizaje, tiene un campo de exploración más orientado a desarrollo de la administración empresarial con un impulso relativamente reciente en el campo de los procesos de gestión educativa. Es decir, las respuestas a las problemáticas planteadas, necesita de componentes internos y externos los cuales inciden en el aprender institucional, debido a que este nuevo método no se encuentra instaurado de forma clara en las I. E., pues su situación actual se caracteriza por el desconocimiento de la plana directiva y de los docentes, que en lugar de ser una amenaza deberían ser una oportunidad para incentivar espacios de aprendizajes no cognitivos en donde la comunicación sea el instrumento que adicione valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

En consecuencia, el porqué del aprendizaje organizacional, por las siguientes razones: La directriz vigente que ha generado cambios en las instituciones es la valoración del innovación del saber, el aspecto epistemológico en los individuos, es concluyente para la productividad y mejora económica y el crecimiento de estrategias en los trabajadores, el fomento y promoción del saber empresarial son instrumentos importantes al servicio de las empresas, el capital humano ha obtenido el conocimiento de otras personas la cual hace la diferencia en una organización competitiva.

1.1.4. Antecedentes del aprendizaje organizacional

Se basan en las organizaciones empresariales en los años 1965 para la sostenibilidad y sobrevivencia. Método teórico del saber empresarial sostenido por.

Garzón & Fisher (2008), quienes afirman:

Que la expresión “aprendizaje organizacional” originalmente aparece en una publicación de Miller & Cangelotti (1965).

Estos dos escritores, apoyados de la Teoría de Contingencias, proponen conceptualmente el modelo llamando “adaptación - aprendizaje” con el fin de dar explicación al porque solo ciertas organizaciones subsisten a los requerimientos de sus medios conforme avanza el tiempo. Pero hay que tener en cuenta que durante el siglo XX el aprendizaje organizacional y las teorías de gestión del conocimiento fueron grandes noticias en los medios de comunicación especialistas en teorías empresariales y administrativos. En efecto, para que estas implicancias gerenciales sean ubicadas, es necesario conceptualizar rápidamente las situaciones con las que se iniciaron. De acuerdo a las opiniones por la revista *Strategic Management Journal* (1995), indican de forma general que el nuevo milenio se distinguirá de acuerdo a estos cuatro componentes: cambios tecnológicos y aumento difusivo, aumento intensivo del saber humano y la retroalimentación positiva de las industrias.

En general, el aprendizaje organizacional es tan complicado y compuesto con estudios dispares y resultados insuficiente convencibles. Pero, a pesar de ser complejo, con el pasar de los años han salido diversos estudios que consideran a dicho aprendizaje como eje principal de las instituciones. Es por ello, que, al incorporarse el conocimiento de la organización para generar nuevas habilidades competitivas, ha dado inicio a un nuevo termino dentro de la gestión administrativa, titulado Knowledge Management (Gestión del Conocimiento). En efecto, este nuevo termino se conceptualiza como una técnica sistemática de averiguar y hallar; tamizar y escoger; disponer y almacenar, organizar; rescatar y compartir datos generados por la misma dinámica empresarial, para ser transformada a través de la colaboración de los individuos implicados en el proceso del saber. De tener una mejor comprensión de las técnicas claves y contextos concretos, se tendrá un mejor provecho de la experiencia y saberes recolectados por la colectividad para el bien de las personas de la empresa y de los objetivos que esta tiene como meta. (pp.201-203)

1.1.5. Importancia del aprendizaje organizacional

Esta enseñanza organizacional, es significativa, debido a que la mayoría de los saberes habitan en las personas y se emana a los diferentes equipos de trabajo que están dentro de una empresa.

Garzón & Fisher (2008) citan a Tarín & Gonzales (1997)

Quienes indican que, este tipo de aprendizaje ha tenido un importante descubrimiento en lo práctico y académico. En efecto, debemos tener en cuenta que las ventajas competitivas de las organizaciones son sustentadas en sus capacidades y recursos, lo cual ha hecho de la adquisición y utilización de saberes un lugar para el diseño de estructuras y métodos de incentivos idóneos para ayudar al fluído de saberes interno y externo a la empresa, así también, que todos los individuos que tengan estos conocimientos lo puedan compartir con los demás. En tal sentido, debemos tener en cuenta que una gran cantidad de estos saberes se encuentran distribuidos en los colaboradores de la organización. En efecto, esto conlleva a tener la necesidad de utilizar estos saberes mediante equipos de trabajo dentro de las organizaciones. (p.203)

1.1.6. Aprendizaje Organizacional.

A. Definición 01. Son aquellos procedimientos que las empresas a través de las personas obtienen, fabrican y trasladan saberes, con el único fin de estar adaptado a las situaciones variables de su entorno, todo esto de acuerdo a su grado evolutivo de la empresa. En efecto, estos cambios se dan en dos trayectorias: de las personas hasta la empresa y de la empresa a las personas. (Castañeda & Pérez, 2005, p. 25)

a) Definición 02. “El conocimiento, se puede conceptualizar como aquel aumento de la capacidad de una persona para la toma de decisiones correcta” Kim (1993, pág. 38).

- b) Definición 03. “Todo cambio de mejora continua, tiene como resultado un mejor nivel de aprendizaje y entendimiento” Fiol & Lyes, (1985, pág. 803).
- c) Definición 04. “Todo saber, consta de procesos adquisitivos y acumulación de saberes cognoscitivos, que tiene como fin el aumento intelectual de las personas para tomar acciones correctas” (Prieto & Revilla, 2004, p.48).
- d) Definición 05. Moreno & Luzón et al. (2000) afirman: “Todo aprender, consta de procesos en donde las personas acumulan nuevos saberes a partir de la interpretación y aprovechamiento de la diversa información que existen sobre el tema” (p.28).

Por ello, afirmamos que el aprender empresarial, es un aprendizaje no cognitivo, es la asociación o combinación de una serie de saberes, destrezas y cualidades que cada trabajador de una empresa debe desarrollar para que en conjunto la empresa llegue a cumplir sus objetivos y ser competente.

1.1.7. Disciplinas del aprendizaje organizacional

A. El dominio propio: Consiste en la habilidad que tienen las personas para crear sus propios perfiles personalizados de lo que desean alcanzar a futuro (visión), junto a ello se generara valoraciones objetivas de la realidad actual de la persona. En efecto, todo ello generar nerviosismo interno en los individuos, que de ser cultivado se puede llegar a tener mejores resultados a los esperados. Es por ello, que directores y profesores podrán generar aspectos como: Compromiso, Liderazgo, autocontrol, Independencia y mejorar individual.

B. La visión compartida: Determina un proyecto en común. Es decir, aquellos individuos que tengan sus propios propósitos en común podrán tener mejoras en las instituciones, generando así un panorama del futuro que desean alcanzar. Se fomentarán en

el directivo y docentes, aspectos como: Trabajo en la comunidad educativa, liderazgo en la plana directiva y docentes, Solidaridad entre la comunidad educativa, etc.

C. Los modelos mentales: Enfocando mayormente a las reflexiones para el desarrollo evolutivo de la conciencia y percepciones, que ayuden a mejorar individualmente y a los directivos de las I. E., estos modelos mentales, son de mucha importancia en la actualidad, ya que ayudan a tener una mejor visión de la realidad, en donde los directivos y profesores desarrollan valores de: Tolerancia, Respeto al desacuerdo, asertividad y comprensión.

D. Aprendizaje en equipo: Generalmente se conoce como un método trabajo en conjunto (grupos), en donde se hace mucho uso del dialogo, participación y discusión de los miembros que lo integran. En este tipo de aprendizaje, cada individuo aprender a controlar sus impulsos con el fin de alcanzar metas grupales, logrando así a tener un mejor desarrollo de su inteligencia que la totalidad del grupo al que pertenece. En general, el líder de este enfoque, podrá llegar a tener habilidades como: Labor en Equipo, Plática, responsabilidad, etc.

E. Pensamiento Sistémico: En este método se tiene un mejor aprendizaje con respecto a los cambios y la interdependencia, haciendo frente eficazmente a todos aquellos aspectos que nos traen dificultades sobre nuestros propios eventos. En efecto, el resultado de este método, permite que tanto los directivos como los educadores tenga ciertas características: Armonía con la naturaleza, ser creativos, innovadores, etc.

1.2. Fundamentos teóricos de los procesos de gestión educativa

1.2.1. Gestión pedagógica Estratégica

Saavedra & Valdivia (2018), la gestión docente propicia en los líderes pedagógicos la manera cómo deben preocuparse sobre su función directiva, la manera cómo hacen un

análisis de la gestión de sus instituciones formativas y realizar trabajos de investigación que hagan propuestas de gestión institucional dirigida a los logros de un servicio educativo de calidad y es relevante definir a la gestión educativa como se describe según Ley General de Educación 28044 artículo 63°. MINEDU (2003) afirman:

La gestión del régimen pedagógico en nuestro país se encuentra descentralizado, simplificado, flexible e interactivo. Es por ello que se efectúa con respeto a la libertad educativa y de gestión, favoreciendo los ejercicios pedagógicos. El único responsable de verificar este tipo de acciones a través del MINEDU es el Estado. Debemos tener en cuenta, que las sociedades también tienen participación en la gestión docente, los cuales se organizan de forma descentralizada (p.25)

De la misma manera la gestión educativa es sostenida por la organización corporativa mundial (UNESCO), en su documento de gestión para directores de I.EE, y el Ministerio de Educación (MINEDU) de la siguiente manera.

UNESCO (2011) afirma: “grupo reglamento de las particularidades, políticas y métodos de la formación que llevará a la práctica el diseño didáctico que se ha propuesto hacer en la I. E.” (p.84).

MINEDU (2012) afirma que: “La gestión pedagógica fortifica y afirma la eficacia, justicia y coyuntura del régimen formativo. En efecto, tiene su desarrollo dentro de un marco descentralizado basado en competitividad compartida del nivel gubernamental, salvaguardando al sistema educacional” (p.47). La gestión educacional la entendemos como un proceso sistémico que mantiene al sistema educativo organizado, interrelacionado, unificado que sus actores educativos intervengan para generar cambios en la comunidad educativa y así brindar mejores servicios educativos de calidad, así lo corrobora, Chacón (2010) afirma:

La trabajo docente, consiste en una serie de pasos establecidos deliberadamente, con el fin de obtener nuevas formas de relación, organización y cooperación entre todos los individuos

que intervienen para efectuar, evaluar y operar las diversas propuestas pedagógicas que nacen de las sociedades; teniendo en cuenta que todo ello está basado en premisas y políticas que ayudan a las unidades sociales, el cual tiene como meta adaptar y transformar el entorno, resolviendo así diversos inconvenientes incorporados con la felicidad de la sociedad. (p.25)

Hay investigadores de la gestión educativa que la conceptúan a la gestión respecto a su funcionalidad y sostenibilidad en la I.E. en lo administrativo y pedagógico, así como Choque (2005) afirma:

Que la gestión pedagógica se encuentra orientada a sostener y generar diversas formas educativas y administrativas con aquellos métodos internos que cada I. E. posee, como son la democracia, equidad y eficiencia, siendo estos de mucha utilidad para que la niñez, adolescentes, jóvenes y mayores pueden crecer como personas comprometidas y eficaces; ya que son ciudadanos que tiene la capacidad para construir una sociedad democrática, centrado en proyectos personales y colectivos. (p.110)

1.2.2. Dimensiones de la gestión educativa

A las dimensiones de la gestión educativa las consideramos como herramientas que permitan realizar observaciones, críticas, análisis y la correcta interpretación de los que ocurre al interior de la I. E., así como su funcionamiento.

En tal sentido, se cuenta con una serie de tipificaciones dimensionales de gestión pedagógica, pero en este trabajo se tomó como referencia la propuesta de Representación en el Perú en la UNESCO (2011)

Actualmente las dimensiones de la gestión pedagógica se dan a través de la gestión Corporativa, Didáctica, Administrativa y Comunitaria, indicamos que estas dimensiones interactúan y se articulan entre sí, para observar al interior de la institución educativa y sus procesos de gestión (Planificación, ejecución y monitoreo y evaluación). Estas dimensiones a seguir son:

A. Dimensión Institucional.

Está orientada a la forma cómo está organizada la comunidad educativa para alcanzar sus metas propuestas en la I. E.

Vásquez (2007) afirma: “La gestión organizacional, consiste en una serie de mecanismos tomados por la autoridad superior (Gerente) para alcanzar las metas estratégicas propuestas por la organización” (p.175). Con esta dimensión se percibe a la institución educativa como una empresa educativa, pero en el contexto formativo, considerándola que es un espacio donde la formación de los estudiantes es integral, preparándolos para la vida e insertándola en la sociedad de acuerdo a los progresos de las T. I., asimismo. UNESCO en Perú, en su Manual de Gestión para directores de las I.E.E hace estudios detallados al respecto.

UNESCO (2011) afirma:

Esta dimensión ayuda a determinar la organización de los miembros de la comunidad educativa para asegurar el funcionamiento normal de la organización. Esta dimensión brinda un marco para la sistematización y análisis de acciones que involucran estructuras que describen el funcionamiento de cada institución educativa. En estos aspectos se consideran tanto los aspectos que pertenecen a la estructura formal (organigrama, asignación de tareas y división del trabajo, uso del tiempo y del espacio), como aspectos que constituyen una estructura informal (enlaces, información de contacto y rutinas diarias de la organización de identificación) también se consideran Práctica, ritual y estilo ritual). A nivel institucional, promover y valorar el desarrollo de habilidades y destrezas individuales y grupales, para que las instituciones educativas puedan desarrollarse y desarrollarse de manera autónoma, competente y flexible, permitiendo así hacer ajustes y

transformaciones ante los requerimientos y cambios de la sociedad actual. En tal sentido, se debe tener conocimiento de todas aquellas políticas organizacionales desprendidos de los principios y visión que ayuda a la organización y que son traducidas en formas conductivas de la gestión. Por ejemplo, aquellas etapas participativas para tomar decisiones, en donde existen áreas consultivas, los cuales tienen grandes responsabilidades para dar respuesta a las decisiones tomadas. (pp.35-36)

Cabe destacar que al respecto Rojas (2006) afirma:

Las I. E. en general siempre dependerán de sus clientes, es por ello que las I. E. deben tener conocimiento de todos los cambios que demanda la sociedad actual y futuras, con el fin de tener padres satisfechos. Es por ello que, toda I. E. una vez que conoce y comprende aquellos requerimientos y expectativas de sus clientes, tiene que asegurarse de comunicarlos a todos los miembros de la comunidad, con el fin de medir el bienestar de los beneficiarios, actuando así sobre estos resultados obtenidos para seguir midiéndolos y mejorando más. (pp.98-99)

La presente investigación está centrada en esta dimensión ya que como indican los autores en mención y el autor corporativo, parten que en toda institución educativa debe estar liderada por la plana directiva, aún más lo corrobora la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Pública Magisterial que la cabeza de toda institución educativa es el director o directora y a su vez es el representante legal de la misma, recayendo sobre ellos la responsabilidad de los procesos de gestión educativa, funcionaria y educativa y en ello deberían reflexionar en cómo está organizada la comunidad educativa, cómo están las condiciones para un mejor desempeño docente, cómo se ajusta a los procesos de cambio o como mejorar sustantivamente a la educación y así lograr los objetivos estratégicos de la institución. La dimensión institucional basa su trabajo sobre las formas cómo se organizan las instituciones educativas, la estructura, las instancias y responsabilidades de toda la

comunidad educativa, sus formas de relacionarse entre cada actor de la educación, normas explícitas e implícitas.

Esta dimensión institucional atiende también al uso de tiempos y espacios, canales de comunicación formal, comisiones de trabajo, manual de funciones y procedimientos, reglamento interno y organigramas.

B. Dimensión Pedagógica.

La Dimensión Pedagógica está orientada a cómo sus miembros se involucran en forma sinérgica al desarrollo o a la implementación de los documentos de gestión, a las planificaciones curriculares y a los procesos de enseñanza – aprendizaje, al respecto, UNESCO (2011) afirma:

Se refiere al proceso básico del trabajo de las instituciones educativas y sus integrantes: la enseñanza y el aprendizaje. El concepto incluye el enfoque del proceso de enseñanza, la diversificación curricular, la planificación sistemática en el proyecto curricular (PCI), la metodología y estrategias de enseñanza, la evaluación del aprendizaje, el uso de materiales y recursos didácticos.

También incluye el trabajo de los docentes, la práctica docente, el plan maestro y uso de los cursos, la gestión de los métodos y estrategias de enseñanza, el estilo de enseñanza, la relación con los estudiantes, la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias, etc. (p.36)

C. Dimensión Administrativa.

Esta Dimensión Administrativa está ligada directamente al líder pedagógico en cuanto a la administración de los recursos económicos, recursos humanos, recursos materiales, a manejos de tiempo y al cumplimiento de normas tal como:

UNESCO (2011) afirma: “Administración del recurso financiero, material, individuos, proceso técnico, de período, de higiene, seguridad y control de datos. Cumplimiento de las normas y fiscalización de cargos” (p.36).

USAID (2011) afirma: “Todo sistema gerencial, tiene como objetivo regular el eficiente y eficaz empleo de todos los recursos nacionales por parte de las organizaciones del régimen público; es decir, aquellos sistemas eficaces que buscan certificar todo cumplimiento de las políticas públicas que son requeridas en los concursos de las instituciones del estado” (p.3).

D. Dimensión Comunitaria.

Esta Dimensión Comunitaria está ligada directamente a la institución educativa la manera cómo se relaciona con la comunidad local, conociendo sus demandas y cómo se involucra en actividades culturales. Asimismo, la manera cómo trabajar con las organizaciones de base y la forma cómo establecer alianzas, a decir de la organización corporativa UNESCO (2011) afirma:

Esta dimensión se refiere a la forma en que una organización se relaciona con la comunidad a la que pertenece, y comprende y comprende sus condiciones, necesidades y requisitos. Del mismo modo, cómo se puede integrar y participar en la cultura comunitaria. También implica la relación entre las instituciones educativas y la sociedad y el entorno interinstitucional, teniendo en cuenta a los padres y las comunidades, los municipios, los estados, las organizaciones civiles y eclesiásticas, etc. Su participación debe responder a una meta que conduzca al establecimiento de alianzas estratégicas para mejorar la calidad de la educación. (p.37)

1.2.3. Aportes teóricos acerca de la gestión educativa.

Los procesos de gestión educativa estratégica, es una disciplina que surge de la administración y que data de los años ochenta en Latinoamérica y está en un estado de iniciación con niveles bajos de especificidad pese a este estado la gestión educativa estratégica guarda una estrecha relación entre la teoría y la práctica con sus debidos procesos.

Para la aplicabilidad y comprensibilidad de los procesos de la gestión educativa se deben conocer las áreas de la administración, de gestión y de educación enmarcados en las políticas educativas del Estado peruano.

En la década de los noventa con la globalización se generan cambio administrativos, económicos y políticos lo que transforma la forma como gerenciar a las instituciones educativas públicas y privadas exigiendo un mejor rol de sus líderes pedagógicos para responder a los cambios educativos y sus políticas, conocer el desempeño de cada integrante de la comunidad educativa, a la valoración del trabajo en equipo, al logro de los propósitos definidos y que todos compartan su visión como organización. En consecuencia, la gestión educativa busca desarrollar el liderazgo en los directores con el fin de ejercer una autoridad con sentido horizontal y comunicacional para promover la toma de decisiones en bien de la institución educativa.

Otro tipo de gestión es el de procesos de aprendizajes permanentes en las organizaciones educativas ya que permite sumar los conocimientos individualizados y potenciar todo el conocimiento de los actores de la educación. Permite a los directivos desarrollar un pensamiento sistémico considerando a la suma de sus partes como mayor al todo.

La aplicación de gestión por procesos en las instituciones y organizaciones educativas son afrontadas por Correa & Álvarez (2016) afirman:

Ante los cambios organizativos y el aprendizaje, dar respuestas específicas a las necesidades de la comunidad, cultivar la capacidad de adaptarse al entorno, utilizar los recursos de manera más eficaz, cultivar las habilidades y habilidades de las instituciones y grupos y esforzarse por hacer que los procesos y las actividades sean más flexibles. con el fin de satisfacer a los estudiantes Satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad, fortalecer el aprendizaje organizacional para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización, promover el desarrollo de capacidades institucionales y determinar sus conocimientos y recursos profesionales para la prestación de servicios educativos , en la orientación gerencial, docente, académica y administrativa -Realizar un proceso de innovación en las finanzas, la convivencia y la comunidad, lo que significa generar nuevas ideas y modificar constantemente los patrones mentales y de comportamiento, constituir el saber de la organización para buscar soluciones a los inconvenientes de la sociedad, a través del progreso de la calidad educativa y social. (p.21)

1.2.4. Marco del Buen Desempeño del Director (MBDD)

MINEDU (2015) El Marco de Buen Desempeño del Director se aprueba mediante Resolución de Secretaría General No 304 – 2014- MINEDU Lima 25 de marzo 2014. Indica que:

Transformar los procesos de gestión de las I.I.EE. involucra la modificación de gestión directiva, siendo estos procesos muy importantes para la mejora continua de los saberes en los profesores, es decir el rol directivo es fundamental en las instituciones.

La actual gestión del Ministerio de Educación prioriza el fortalecimiento de las instituciones educativas dentro de un marco de gestión descentralizado, participativo, transparente y orientado a resultados. En este caso, es importante tratar la gestión escolar como un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados para asegurar que se alcancen las metas propuestas.

La principal herramienta del sistema es un buen marco de desempeño para los ejecutivos, y su proceso de construcción toma en cuenta las tendencias internacionales y el progreso actual de mi país en los métodos basados en resultados para el apoyo al desempeño. A continuación, se hace referencia a algunas áreas, habilidades y desempeño requeridos para la investigación actual.

En el MBDD en su dominio uno – donde se dice que la gestión de contextos para mejorar conocimientos, en su competitividad tres (Beneficia los contextos operativos que afirmen saberes de calidad en la totalidad de los alumnos, teniendo una gestión eficiente y equitativa de los recursos humanos, material, tiempo y económicos, y también advirtiendo peligros) y en su cometido once (rige el equipo funcionario y/o de soporte de la I. E., donde sus cometido es alcanzar los metas organizacionales), indican que tanto el director como la directora deben tener pleno conocimiento del equipo administrador y/o de soporte de la organización, conociendo y constituyendo fortalezas y debilidades del personal de trabajo, generando de esta manera grandes oportunidades en su ejercicio profesional. En tal sentido, se tiene confianza en las mejoras del conocimiento y eficaz desempeño de los administradores, identificando aquellas necesidades de capacitación en los profesores.

Por otro lado, en su segundo dominio – enfocado a orientar procesos educativos con el fin de aumentar los conocimientos en estudiantes, en la quinta capacidad (lidera y da inicio a un grupo de aprendizaje con todos los profesores de su I. E., lo cual está basado en apoyo mutuo, mejora continua y autoevaluación de conocimientos, todo esto con el propósito de obtener mejores resultados pedagógicos), se menciona los siguientes cometidos a seguir. Quinceavo desempeño: tiene como finalidad gestionar oportunidades de mejora continua de profesores, alcanzando el objetivo de aprendizaje, en efecto, estos desempeños ayudan a los directivos tener un mejor conocimiento del ejercicio y desarrollo profesional de todos los

profesores, teniendo así un pleno conocimiento de las fortalezas y debilidades de su trabajo, en donde se propicie momentos reflexivos, formativos y capacitaciones en la I. E. con el propósito de tener mejoras en el trabajo cotidiano de los docentes (pedagógicamente), de acuerdo al dieciseisavo desempeño, donde se genera ambientes y componentes de la labor entre profesores y reflexiones sobre las habilidades didácticas que favorecen al progreso educativo y temperamento colegial. En este punto los directivos tienden a reconocer lo importante que es trabajar de forma conjunta entre profesores, creando áreas para integrar capacidades, intercambiar buenas prácticas laborales y sobre todo tener reflexiones en cuanto al buen ejercicio profesional de los docentes en relación al aprendizaje estudiantil. Diecisieteavo desempeño: tiene como función estimular a los profesores en realizar estudios pedagógicos, propiciando la sistematización e implementación de los mismos, en efecto, en este punto los directivos ayudan y favorecen aquellas prácticas iniciales de los profesores con el fin de que dichos proyectos sean implementados.

1.2.5. Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)

De acuerdo con el Marco de Buen Desempeño Docente, hecho por el MINEDU, se aprueba mediante R. M. N° 0547 – 2012 – ED. Indica el trabajo que toda y todo profesor debe asumir en responsabilidad como educador, en esta investigación mencionamos solo dos dominios con sus respectivas competencias por ser parte sustancial de la investigación y se refiere a:

- 1) Dominio tres denominado “participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” y al respecto MINEDU (2012) afirma:

Colaborar activamente en la gestión educativa o conjunto de I. E. de forma liberal para alinear a los aprendices. Es decir, todos los representantes de las comunidades escolares deben mantener una buena comunicación con el fin de propiciar la colaboración, evaluación y ejecución de los

proyectos educativos en mejor de los estudiantes y de la misma institución, obteniendo mejores resultados de aprendizaje en los alumnos. (p.26)

Y en su competencia seis del -marco del buen desempeño docente.

MINEDU (2012) afirma: “Participación activa, con actitudes liberales, colaborativos y críticas en la administración escolar, favoreciendo a mejorar y construir continuamente proyectos pedagógicos, los cuales den como resultado aprendizajes de calidad” (p.27). la séptima competencia MINEDU (2012) afirma: “Establecimiento de amistades con respeto, colaborativas y responsables con la familia, I. E. y demás organizaciones del Estado Peruano. Se tiene un buen aprovechamiento de los conocimientos y recursos para el progreso escolar” (p.27).

2). Dominio cuatro: “Progreso profesional e identidad educativa”. MINEDU (2012) afirma:

Percibe las prácticas y procesos que identifican el progreso formativo de los profesores. Promueve a reflexionar sistemáticamente sobre el ejercicio docente, amigos, trabajo en equipo y participar activamente en proyectos de formación y desarrollo profesional. En general, todo esto tiene grandes responsabilidades que se ven reflejados en las etapas y obtención de saberes de los estudiantes. (p.26)

La competencia ocho del MBDD.

MINEDU (2012) afirma: “Realiza una reflexión de su labor y experiencia organizacional, desarrollando etapas de aprender continuo tanto propio como en conjunto, con el fin de afianzar su personalidad y compromiso profesional” (p.27).

Y la competencia nueve del MBDD

MINEDU (2012) afirma: “Hace de uso de su carrera profesional desde un punto de vista ético, es decir respetando los derechos de las personas, practicando la justicia, compromiso y responsabilidad con su labor en la sociedad” (p.27).

1.2.6. *Procesos de gestión educativa.*

Lo fases de gestión docente están enmarcados en planificar, ejecutar y monitorear y evaluar que a continuación detallamos.

UNESCO (2011) afirma:

Las etapas de la gestión docente brindan una dirección integra al funcionar del servir pedagógico, satisfaciendo los requerimientos de toda la comunidad escolar y de las organizaciones que se relaciona con la misma, con el fin de alcanzar las meyas organizacionales con el apoyo de todo el equipo educativo (p.42)

A. Planificación.

En este espacio los o las líderes pedagógicas determinan con su equipo de trabajo el qué y cómo hacer con las habilidades de cada docente para que la institución educativa sea un centro que dé servicios de calidad de acuerdo a su PEI. UNESCO (2011) afirma:

Etapas, en la cual el personal directivo junto con su grupo de trabajo determina que y como hacer de la I. E. una organización de excelencia educativa, todo ello basado en habilidades estratégicas para el logro de la misión y visión del plan institucional escolar.

En tal sentido, en toda gestión es importante un proceso para tomar decisiones. Es decir, debemos preguntarnos: ¿Qué hacer para alcanzar nuestras metas?, ¿Dónde empezar y sobre todo como hacerlo? Esto tiene implicaciones, tales como: con que recursos cuento, requisitos para alcanzar lo propuesto y los obstáculos que se tiene que vencer.

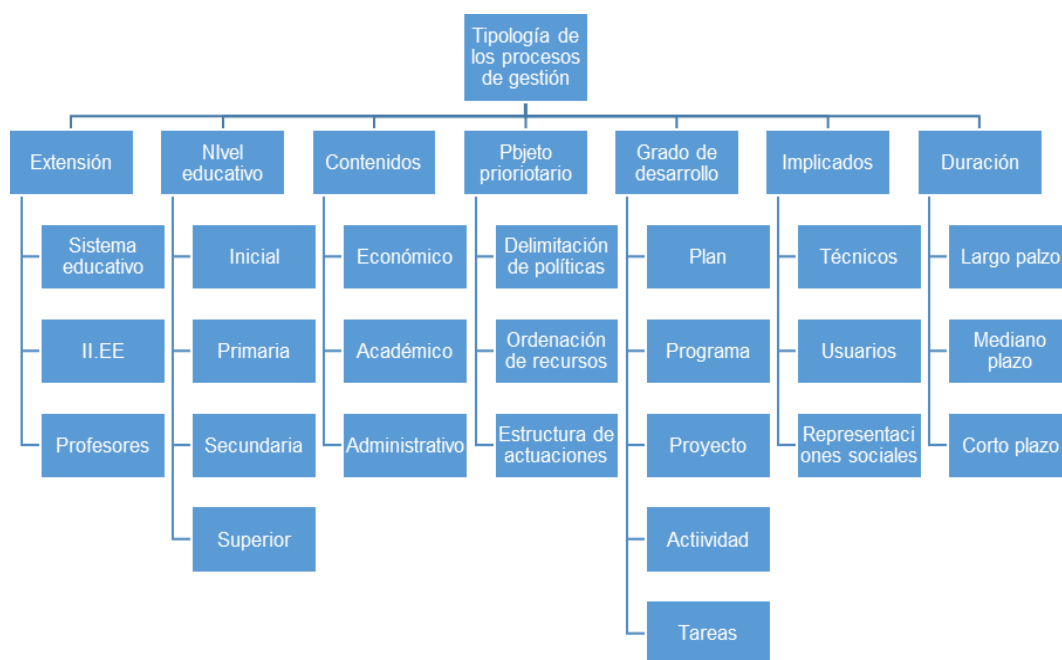
Fuentes (1980) al conceptualizar diversos aportes de otros autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs) brinda el siguiente concepto: planificar educativo es "una etapa sistemática, continuo y abierta que sirve para disponer formas de actuación aplicada a la formación". Existen más contribuciones interesantes como la de Yeheskel Dror (1973), Ander Egg (1993) y Diez (1987). De acuerdo al primer autor, dice que la planificación es una etapa preparativa de una serie de toma de disposiciones para trabajos futuros, con el propósito de lograr las metas de una manera adecuada. Ander Egg (1993, págs. 27-28): Un plan es una acción que utiliza una serie de procesos, introduciendo más uso de la razón y organización, mediante el uso de acciones y habilidades estratégicas relacionadas entre sí, que pronosticadas con anticipación

son capaces de tener influencias en ciertos sucesos, con el propósito de alcanzar metas deseables. (p.43)

a. Niveles de Planificación.

Estos niveles se pueden estructurar en tres etapas, que son sistema formativo, I. E. y Profesores, todo ello de acuerdo al espacio al que nos referiremos. Pero, de acuerdo a la figura 1, se pueden tener en cuenta otros tipos de planificación.

Figura 1
Tipos de procesos de gestión



Fuente: Adaptado GAIRIN Joaquín; DARDER Perú.

Según lo observado en la figura 1, se puede decir que:

La planificación estratégica se ocupa fundamentalmente de la regulación a través de objetivos políticos determinados.

La planificación táctica está diseñada para adaptar las pautas importantes a un entorno específico, centrándose principalmente en la gestión de medios.

Plan de negocio, aplicable a situaciones específicas y orientado a la formulación de acciones.

La planificación estratégica es esencialmente de mediano y largo plazo, en la que los principios y líneas de acción son más importantes que las acciones. Por el contrario, las tácticas y los planes de combate son de mediano y corto plazo, con espacios de acción más detallados. Para llevar a cabo con éxito el proceso de planificación, es necesario que proporcionemos algunos elementos, los cuales serán realizados a través de la recolección de información sobre la realidad, la cual será registrada en el instrumento para que se puedan priorizar los requerimientos, reconociendo intereses y expectativas de la ciudadanía en donde se halla la I. E.

Diagnosticar su contexto: involucra hacer un reconocimiento FODA de la población escolar, en contextos financieros, docente y cultural.

Fijarse metas: prioridad que toda I. E. se propone de acuerdo con su Plan estratégico.

Líneas de acción: Normas o reglamentos que ayudan a orientar la gestión, viabilizando implementar el plan estratégico. Todo esto tiene incidencia de forma directa con la formación institucional.

Por lo general, se sabe que todo recurso es un insumo y que el potencial con el que cuentan los directivos organizaciones para sus gestiones es: económicos, materiales y lo más importante humano.

B. Ejecución.

Esta dimensión de gestión educativa está directamente relacionada con el accionar el hacer de todo lo planificado por la comunidad educativa, así como el empleo de todos los recursos que tiene la I. E. para realizar los aprendizajes basados en proyectos, aprendizajes basados en problemas y proyectos de innovación pedagógica.

La ejecución relacionada con el hacer de acuerdo a lo planificado tal como lo manifiesta la UNESCO (2011) afirma: “que hacer es un primer momento de ejecución de

acuerdo a lo planificado. Implica la coordinación de las actividades; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos” (p.45).

C. Monitoreo y Evaluación

Esta dimensión de la gestión educativa es la que evalúa toda la ejecución de todo lo planificado, la responsabilidad que tiene cada integrante y equipo de la comunidad educativa para el logro de objetivos y si es necesario reajustar o retroalimentar las debilidades de la planificación.

UNESCO (2011) afirma:

Comprobar, fase que permite afirmar si la práctica responde a lo programado, y también nos permite inspeccionar los planes de responsabilidad y asignaciones dirigidas a lograr las metas y objetivos planteados en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos realizar ajustes en la planificación y la asignación de recursos. A través de esta evaluación, puede determinar qué áreas deben mantenerse y qué áreas deben mejorarse para lograr los objetivos de la organización.

Acción, considerado con la segunda parte de la ejecución del proceso de gestión, pero debemos tener en cuenta los resultados de la evaluación y se deben considerar los ajustes necesarios para lograr el objetivo. (p.46)

1.3. Diseño y modelo del aprendizaje organizacional

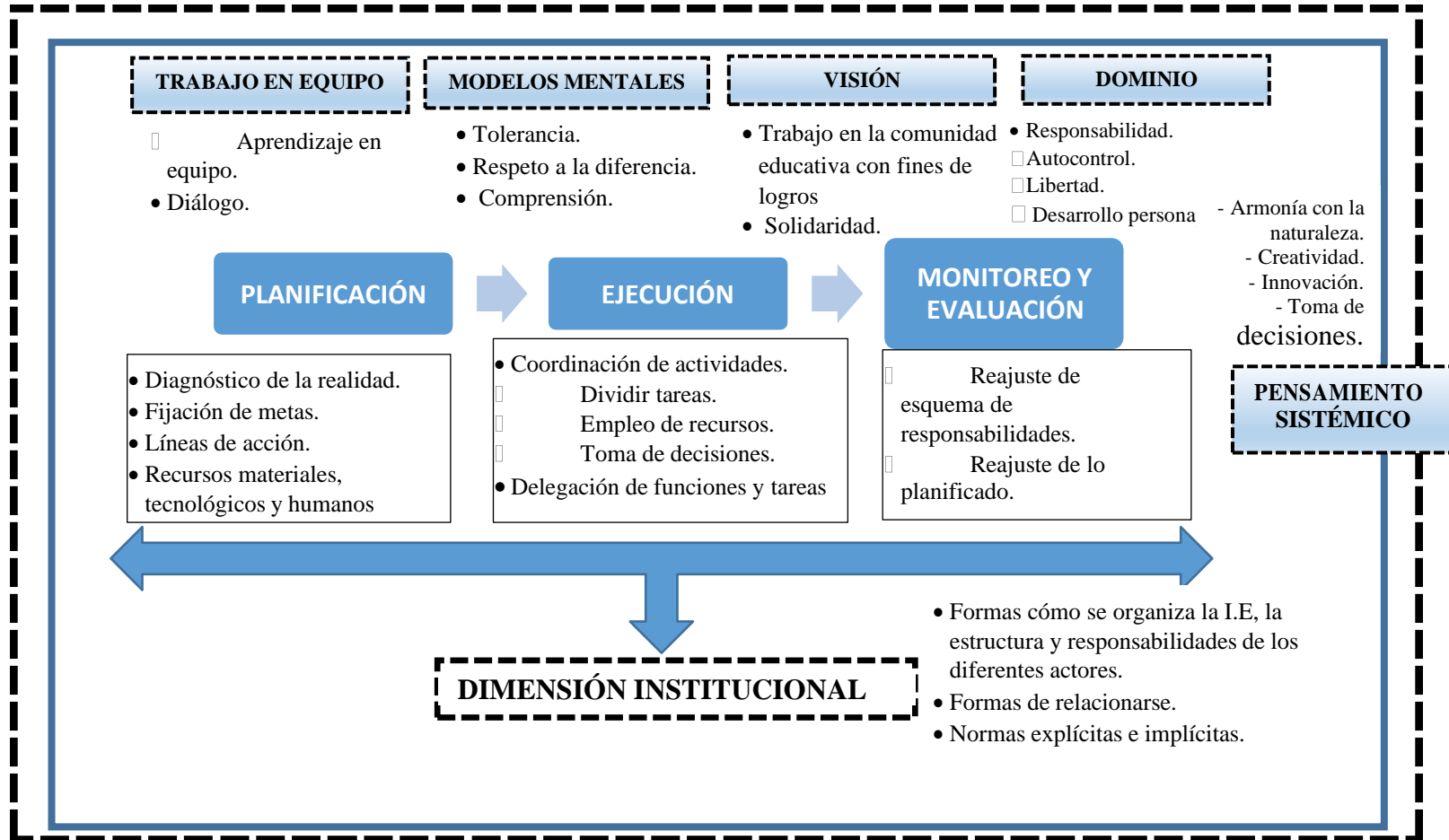
El diseño del modelo de aprendizaje organizacional puestas en marcha en la institución educativa nos ha permitido mejorar y dar sentido, según los resultados de la investigación, a cada una de los procesos de gestión educativa estratégica (planificación, ejecución y monitoreo y evaluación), a su estructura organizativa (manual de organización de funciones, manual de procedimientos administrativos y los organigramas) y que ha cada

integrante de la comunidad educativa cumplan de la mejor manera posible sus responsabilidades y funciones para el logro de los objetivos de Proyecto Educativo Institucional. A seguir, presentamos el modelo de aprendizaje organizacional diseñado por los investigadores del presente trabajo.

1.3.1. Esquema de modelo de aprendizaje organizacional

Figura 2

Esquema de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las teorías consultadas

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

1.2 Métodos

1.2.1 Problemática de los procesos de gestión

La problemática de la gestión educativa de la I.E. No 10181 “César A. Vallejo Mendoza” La Estancia - Olmos, recae en los líderes pedagógicos debido a que no ejercen su función directriz, no tienen las competencias profesionales que les ayuden a resolver los desafíos que se presentan en la administración institucional en pleno siglo XXI, no conocen en profundidad la organización educativa y su administración, no conocen la gestión de los recursos humanos generando los conflictos internos entre docentes padres de familia y como consecuencia los procesos de gestión educativa estratégica se encuentran desarticulados o deconcatenados del Proyecto Educativo Institucional y los estudiantes terminan afectados en su desarrollo de competencias.

Las investigaciones realizadas, en directores y docentes, han demostrado que el dominio personal o las competencias emocionales son muy importante para una buena gestión educativa estratégica en su función que ejercen; pero, dado el caso en la presente investigación el objeto de estudio está desfasado de las investigaciones realizadas la actual plana directiva lleva a la comunidad educativa a un divisionismo haciendo gala del famoso adagio maquiavélico “divide y reina” fomentando que las individualidades trabajen aisladamente es decir que el proceso de planificación lo realicen individualmente, que la ejecución al momento de realizarlo lo hagan conforme les parece, no llegando a un monitoreo eficiente por falta de planificación y la evaluación fracasa y en el peor de los casos no reflexionan sobre sus labores pedagógicas y consecuentemente no contribuyan a que los procesos de gestión educativa estratégica sean óptimos.

1.2.2 Problema de la investigación

Estamos bajo los efectos generados por la globalización, la competitividad global y los cambios en las TIC, y éstas, nos están llevando a un constante cambio en la sociedad requiriendo que las organizaciones, incluyendo el sector educación, desarrollen el aprendizaje organizacional, la cual es una herramienta de aprendizaje no cognitivo.

En la I.E No 10181, el liderazgo pedagógico no está preparado para asumir los cambios que requiere una organización competitiva en pleno siglo XXI, la plana directiva no forma comisiones de trabajo para realizar proyectos en convenio con las instituciones de base (municipalidad local, centros de salud, teniente gobernador, entre otras), las comisiones de trabajo para la implementación o corrección de los documentos de gestión tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) , el Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) caen en el vacío por la insuficiente capacitación de los que la conforman. Asimismo, no se forman comisiones para cómo trabajar con los padres y madres de familia y así empoderarlos a que cumplan su corresponsabilidad con los estudiantes; muy por el contrario, se forman pequeños grupos por el mal clima institucional por la que se atraviesa y ésta situación genera en los docentes malestar y un deficiente compromiso con la gestión educativa; es decir, que la comunidad educativa no tiene el mínimo concepto de lo que es el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión no los asimilan como.

Amarte (2000) afirma:

Todo proceso de gestión brinda direccionalidad integra al funcionar de la prestación didáctica, con el fin de cumplir los requerimientos de las personas que forman la comunidad escolar y demás organizaciones relacionadas a esta con el propósito de obtener las metas institucionales, con el apoyo laboral de todos los miembros del colegio. (p.2)

Ante la problemática planteada se propuso el aprendizaje organizacional como herramienta para mejorar la planificación, ejecución y el monitoreo y la evaluación orientándola a un modelo de gestión comunicacional que se focalice en los procesos de gestión educativa. Ante tal situación nos planteamos el siguiente cuestionamiento:

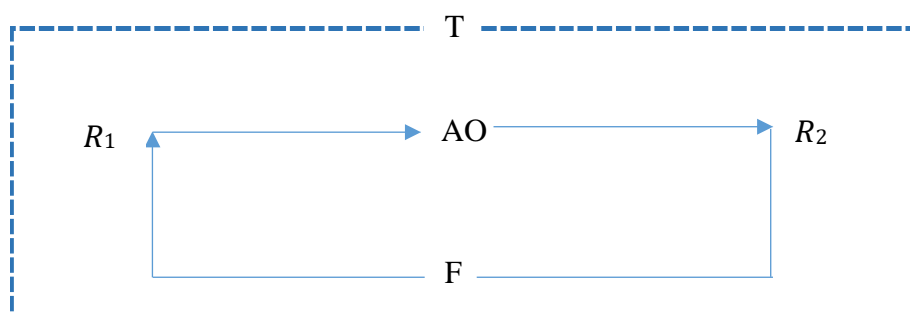
¿De qué manera un modelo de aprendizaje organizacional influye en mejorar los procesos de la gestión educativa en la IE No 10181, La Estancia, Olmos, Lambayeque?

1.2.3 *Diseño de investigación*

En el presente trabajo utilizaremos una metodología participativa y colaborativa centrada en una investigación acción con un tipo de diseño sociocrítica y cuasi experimental. Sociocrítica porque a través del análisis reflexivo se observará la mejora en los procesos de la gestión educativa generados por la propuesta del modelo de aprendizaje organizacional; y, es cuasi experimental porque no se asignará grupos aleatorios, es decir no se va a realizar con un grupo control, lo que nos permitirá realizar un estudio antes y después. Los datos recogidos se procesarán a través del software SPSS 22 para realizar el procesamiento y presentarlos en tablas estadísticas con sus respectivos gráficos generados en el mismo software, así como el coeficiente de Alfa de Cronbach para analizar el grado de fiabilidad.

Utilizaremos el siguiente diseño de investigación.

Figura 3
Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la teoría de sistemas

Donde:

- T : Teoría General de Sistemas.
- R1 : La problemática: procesos de gestión educativa (V.D)
- AO : Modelo de Aprendizaje organizacional (V.I)
- R2 : Mejora de los procesos de gestión educativa (V.D)
- F : Retroalimentación.

1.2.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por la directora, diecisiete docentes del nivel primario y secundario, una auxiliar y un oficinista III. Para nuestra investigación la población es igual que la muestra: $N = n = 20$, ya que es menor a 100 el número de la población.

1.2.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se tomó un pre test usando la técnica de la encuesta con el propósito de obtener, de la plana directiva y los docentes, el nivel de conocimiento sobre el aprendizaje organizacional, basado en la quinta disciplina (dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) y los procesos de gestión educativa estratégica (planificación, ejecución y monitoreo y evaluación). Asimismo, se tomó un post test que anticipadamente a la recopilación de la información se facilitó a la plana directiva y docentes información sobre los principios de la quinta disciplina.

Se aplicó la encuesta con respuestas categorizadas, la primera parte estuvo orientado a obtener información sobre la variable aprendizaje organizacional y la segunda parte estuvo orientado a la segunda variable sobre los procesos de gestión educativa; ambos cuestionarios son de tipo Likert utilizando las categorías de NUNCA, CASI NUNCA, ALGUNAS

VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE. Se utilizó una escala de cinco puntos que mide el nivel de frecuencia. Par obtener el grado de fiabilidad de utilizó en coeficiente de Alfa de Cronbach.

1.2.6 *Análisis e interpretación de datos*

Los datos recogidos se procesaron a través del software SPSS 22 para realizar el procesamiento y presentarlos en tablas estadísticas con sus respectivos gráficos generados en el mismo software, así como el coeficiente de Alfa de Cronbach para analizar el grado de fiabilidad.

Para analizar el grado de fiabilidad de los instrumentos nos basamos en los valores de Alfa de Cronbach mediante la siguiente tabla.

Tabla 2

Tabla referencial de valores del coeficiente de alfa Cronbach.

Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	Negativo
0.80 hasta 1	0.60 hasta 0	0.40 hasta 0.	0.20 hasta 0	0.00 hasta 0.	Reactivos independien

Fuente: Cronbach (1951)

1.3 Materiales

Tabla 3

Materiales y Costos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (S/)	COSTO TOTAL (S/)
1. MATERIALES				
Bolígrafos.	02	Unidad	0.50	1.00
Laptop	01	Unidad	2 700.00	2 700.00
CD de computadora	03	Unidad	1.50	4.50
Libros	03	Unidad	20.00	60.00
Fotocopia	150	Unidad	0.05	7.50
Sub total				72.00
2. SERVICIOS				
Diagramación encuestas	1	Unidad	20.00	20.00
Tiempo a computadora	100	Unidad	0.70	70.00
Internet	10	Horas	1.00	10.00
Sub total				100.00
TOTAL				2 972.00

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados de la investigación

3.1.1 Resultados del pre test del aprendizaje organizacional (AO) y los procesos de gestión educativa estratégica (PGP).

Tabla 4

Estadísticos del pre test sobre el AO y PGE

		Aprendizaje Organizacional	Procesos de Gestión Educativa
N	Válido	20	20
	Perdidos	0	0
Media		33,3500	34,4500
Error estándar de la media		1,44418	1,12501
Mediana		33,3333 ^a	35,0000 ^a
Moda		24,00	34,00
Desviación estándar		6,45857	5,03122
Varianza		41,713	25,313
Rango		23,00	18,00
Mínimo		24,00	23,00
Máximo		47,00	41,00
Suma		667,00	689,00

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

a. Se ha calculado a partir de datos agrupados

Análisis.

En la tabla 4, se visualizan los resultados de los datos recogidos sobre el Aprendizaje Organizacional, muestran una media de 33,35 puntos, la desviación estándar de 6,46 puntos, con una varianza de 41,71 puntos, con un rango de 23 puntos entre el mínimo y el máximo; mientras que en la columna de los procesos de gestión educativa muestran una media de 34,45 puntos, la desviación estándar de 5,03 puntos, con una varianza de 25,31 puntos, con un rango de 18 puntos entre el mínimo y el máximo. Según el promedio obtenido en ambas columnas se ubican en el nivel de NUNCA y CASI NUNCA, según la escala establecida.

3.1.2 Tabla de frecuencias del pre test sobre el aprendizaje organizacional

Tabla 5

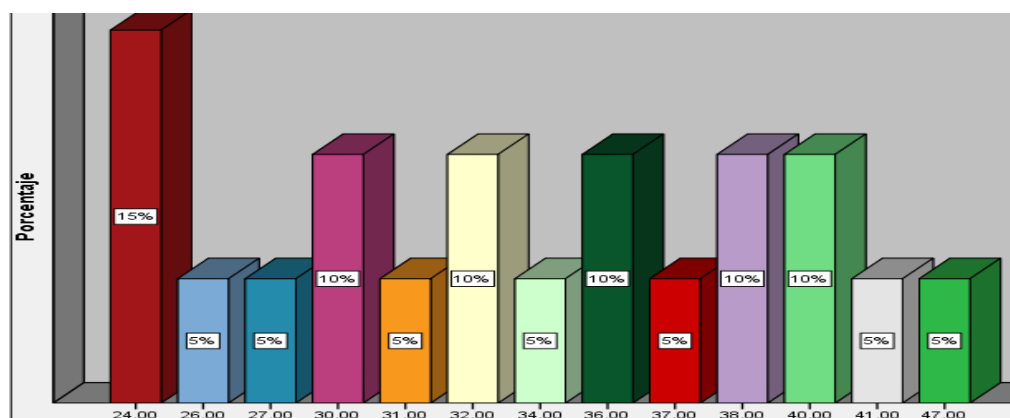
Frecuencias del pre test sobre los resultados del AO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24,00	3	15,0	15,0	15,0
	26,00	1	5,0	5,0	20,0
	27,00	1	5,0	5,0	25,0
	30,00	2	10,0	10,0	35,0
	31,00	1	5,0	5,0	40,0
	32,00	2	10,0	10,0	50,0
	34,00	1	5,0	5,0	55,0
	36,00	2	10,0	10,0	65,0
	37,00	1	5,0	5,0	70,0
	38,00	2	10,0	10,0	80,0
	40,00	2	10,0	10,0	90,0
	41,00	1	5,0	5,0	95,0
	47,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Figura 4

Nivel de Aprendizaje Organizacional (AO)



Fuente: Tabla 5

Análisis:

En la tabla 5 y en la figura 4, los resultados de la encuesta nos muestran que el puntaje válido oscila entre 24 y 47 con una frecuencia que se encuentra entre 1 y 3 con un porcentaje entre 5% y 15% lo que nos indica que el nivel de conocimiento sobre el aprendizaje organizacional es NUNCA, CASI NUNCA y ALGUNAS VECES según cada dimensión de la variable (ver anexo 3).

3.1.3 Tabla de frecuencias del pre test sobre procesos de gestión educativa

Tabla 6

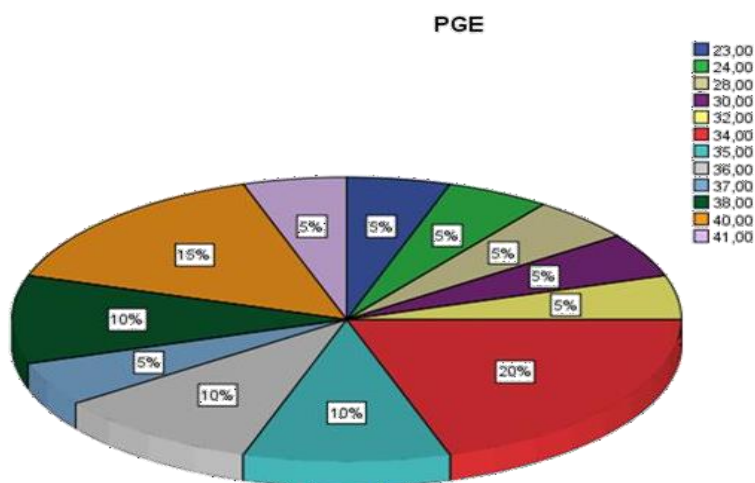
Frecuencias del pre test sobre los resultados de PGE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	23,00	1	5,0	5,0	5,0
	24,00	1	5,0	5,0	10,0
	28,00	1	5,0	5,0	15,0
	30,00	1	5,0	5,0	20,0
	32,00	1	5,0	5,0	25,0
	34,00	4	20,0	20,0	45,0
	35,00	2	10,0	10,0	55,0
	36,00	2	10,0	10,0	65,0
	37,00	1	5,0	5,0	70,0
	38,00	2	10,0	10,0	80,0
	40,00	3	15,0	15,0	95,0
	41,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Figura 5

Niveles de los procesos de gestión educativa



Fuente: Tabla 06

Análisis.

En la tabla 6 y en la figura 5, los resultados de la encuesta nos muestran que el puntaje válido oscila entre 23 y 41 con una frecuencia que se encuentra entre 1 y 4 acumulando un porcentaje entre 5% y 20% lo que nos indica que el Proceso de Gestión Educativa Estratégica es NUNCA, CASI NUNCA y ALGUNAS VECES según cada dimensión de la variable (ver anexo 4).

3.1.4 Resultados estadísticos del pos test sobre el aprendizaje organizacional y los procesos de gestión educativa.

Tabla 7
Estadísticos del pos test sobre el AO y PGE

N	Válido	Aprendizaje Organizacional	Procesos de Gestión Educativa
		20	20
	Perdidos	0	0
Media		96,65	73,20
Error estándar de la media		,838	,501
Mediana		97,00	74,00
Moda		100	75
Desviación estándar		3,746	2,238
Varianza		14,029	5,011
Rango		13	7
Mínimo		87	68
Máximo		100	75
Suma		1933	1464

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Análisis.

En la tabla 8, se visualizan los resultados de los datos recogidos sobre el Aprendizaje Organizacional, muestran una media de 96,65 puntos, la desviación estándar de 3,75 puntos, con una varianza de 14,03 puntos, con un rango de 13 puntos entre el mínimo y el máximo; mientras que en la columna de los procesos de gestión educativa muestran una media de 73,20 puntos, la desviación estándar de 2,24 puntos, con una varianza de 5,01 puntos, con un rango de 7 puntos entre el mínimo y el máximo. Según el promedio obtenido en ambas columnas se ubican en el nivel de CASI SIEMPRE y SIEMPRE, según la escala establecida.

3.1.5 Tabla de frecuencias del pos test sobre el aprendizaje organizacional

Tabla 8

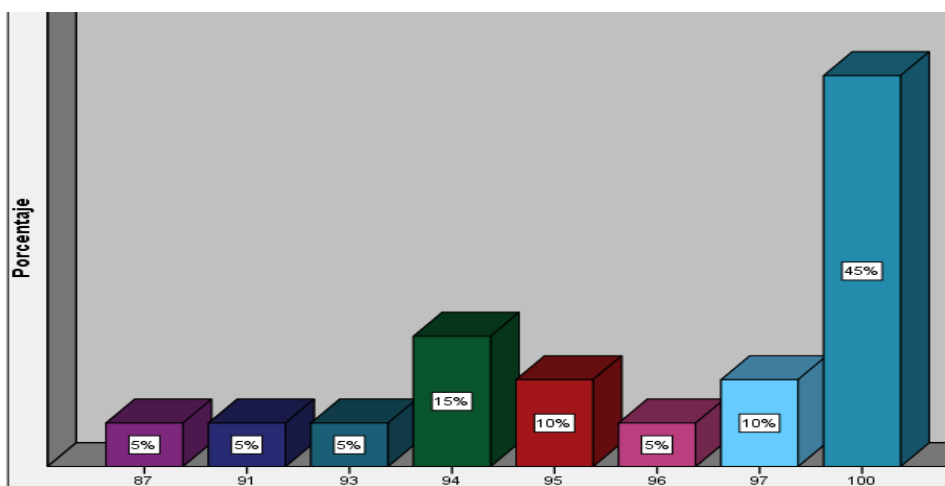
Frecuencias del pos test sobre los resultados del AO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	87	1	5,0	5,0	5,0
	91	1	5,0	5,0	10,0
	93	1	5,0	5,0	15,0
	94	3	15,0	15,0	30,0
	95	2	10,0	10,0	40,0
	96	1	5,0	5,0	45,0
	97	2	10,0	10,0	55,0
	100	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Figura 6

Nivel de aprendizaje organizacional (AO)



Fuente: Tabla 8.

Análisis.

En la tabla 8 y en la figura 6, los resultados de la encuesta nos muestran que el puntaje válido oscila entre 87 y 100 puntos con una frecuencia que se encuentra entre 1 y 9 acumulando un porcentaje entre 5% y 45% lo que nos indica que el nivel de conocimiento sobre el aprendizaje organizacional es CASI SIEMPRE y SIEMPRE según cada dimensión de la variable (ver anexo 5).

3.1.6 Tabla de frecuencias del pos test sobre procesos de gestión educativa.

Tabla 9

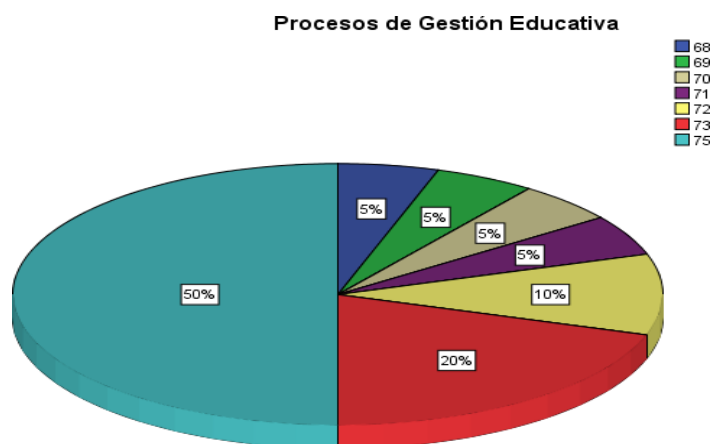
Frecuencias del pos test sobre los resultados PGE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	68	1	5,0	5,0	5,0
	69	1	5,0	5,0	10,0
	70	1	5,0	5,0	15,0
	71	1	5,0	5,0	20,0
	72	2	10,0	10,0	30,0
	73	4	20,0	20,0	50,0
	75	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Figura 7

Nivel de los procesos de gestión educativa estratégica (PGE)



Fuente: Tabla No 9

Análisis.

En la tabla 9 y en la figura 7, los resultados de la encuesta nos muestran que el puntaje válido oscila entre 68 y 75 con una frecuencia que se encuentra entre 1 y 10 acumulando un porcentaje entre 5% y 50% lo que nos indica que el Proceso de Gestión Educativa Estratégica es CASI SIEMPRE y SIEMPRE según cada dimensión de la variable (ver anexo 6).

3.2 Análisis de fiabilidad de la encuesta.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,829	,825	35

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Análisis:

En la tabla No 10, muestra que el Coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,83 con un número de elementos o ítem de 35 y esta medida corresponde al intervalo de 0,8 hasta uno, lo cual corresponde a MUY ALTO grado de fiabilidad de la encuesta.

3.3 Análisis del Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla 11

Correlaciones entre las dos variables

		Aprendizaje Organizacional	Procesos de Gestión Educativa
Aprendizaje Organizacional	Correlación de Pearson	1	,116
	Sig. (bilateral)		,628
	N	20	20
Procesos de Gestión Educativa	Correlación de Pearson	,116	1
	Sig. (bilateral)	,628	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Software SPSS

Análisis:

En la tabla No 11, nos muestra que el Coeficiente de Correlación de Pearson de cada variable es igual a 1 (uno) lo que nos indica que existe una RELACIÓN DIRECTA FUERTE entre las variables de estudio y que hay una correlación funcional por la covarianza de valor positivo es decir los puntos van creciendo hacia arriba a la derecha del plano cartesiano.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.

El uso de los instrumentos de recolección de datos nos permitió corroborar el logro de nuestros objetivos propuestos para la presente investigación, arribando a las siguientes conclusiones:

1. Mediante un pre test se logró diagnosticar la capacidad inicial de aprendizaje organizacional en la institución educativa, mediante la cual se obtuvo que los datos recogidos sobre el Aprendizaje Organizacional mostraron una media de 33,35 puntos, la desviación estándar de 6,46 puntos, con una varianza de 41,71 puntos, con un rango de 23 puntos entre el mínimo y el máximo; paralelamente los procesos de gestión educativa mostraron una media de 34,45 puntos, la desviación estándar de 5,03 puntos, con una varianza de 25,31 puntos, con un rango de 18 puntos entre el mínimo y el máximo. Según las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión ambas variables se ubican en el nivel de NUNCA y CASI NUNCA, según la escala establecida.
2. Obtenidos los resultados de ambas variables de estudio, se hizo un análisis de los procesos de gestión educativa estratégica para luego hacer la propuesta de un modelo de aprendizaje organizacional mediante la cual se organizó a la comunidad educativa para que dicho modelo se pusiera en marcha con el propósito de que las individualidades nos llevaran a formar una organización inteligente, con una capacidad creadora amplia tal como Senge (2004) afirma: “A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”. (p.6).
3. Implementado el modelo de aprendizaje organizacional en la plana directiva y docentes de la IE se tomó un pos test obteniendo los siguientes resultados, sobre el aprendizaje organizacional, muestran una media de 96,65 puntos, la desviación estándar de 3,75 puntos, con una varianza de 14,03 puntos, con un rango de 13 puntos entre el mínimo y

el máximo y para los procesos de gestión educativa estratégica muestran una media de 73,20 puntos, la desviación estándar de 2,24 puntos, con una varianza de 5,01 puntos, con un rango de 7 puntos entre el mínimo y el máximo. Según el promedio obtenido las variables de estudio se ubican en el nivel de CASI SIEMPRE y SIEMPRE, según la escala establecida.

4. Con los resultados finales obtenidos se logró el objetivo general de la investigación que la propuesta del modelo de aprendizaje organizacional mejoró los procesos de gestión educativa, es decir que ambas variables de CASI NUNCA y NUNCA pasaron a CASI SIEMPRE y SIEMPRE contrastando la hipótesis que si se propone un modelo de aprendizaje organizacional entonces se contribuirá a mejorar los procesos de gestión educativa.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

5.1 Recomendaciones.

Dados los resultados de la investigación el aprendizaje organizacional y la mejora de los procesos de gestión educativa recomendamos que:

1. La implementación del modelo de aprendizaje organizacional en la institución educativa siga en forma permanente capacitando a la plana directiva a las y los docentes para que la institución educativa busque la manera de la supervivencia en pleno siglo XXI.
2. Colateralmente sea usado el modelo de aprendizaje organizacional en todas las instituciones educativas del distrito de Olmos y en la región Lambayeque.
3. De acuerdo al trabajo realizado recomendamos realizar periódicamente los procesos de gestión educativa, donde la plana directiva atienda de manera abierta a toda la comunidad educativa permitiendo el acceso no restringido a la información y conocimientos, creando equipos y comunidades de aprendizaje, alinear las herramientas del aprendizaje organizacional con cada una de los procesos de la gestión educativa estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-EGG, E. (1993). *Técnicas de investigación social*. Obtenido de https://imas2009.files.wordpress.com/2009/04/ander-egg_135-175.pdf
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arnold, & Osorio. (1998). *Introducción a los componentes básicos de la teoría general de sistemas*.
- Bertalanffy, L. (2004). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chacón, R. (2010). *Evaluación del desempeño docente y su relación en el rendimiento académico de los estudiantes del área de historia, geografía y economía de educación secundaria en el distrito Ate Vitarte, UGEL 06*. Lima.
- Choque, J. (2005). *Gerencia educativa*. Perú: EDIMAD.
- Correa, S., & Álvarez, A. (2016). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Obtenido de <https://virtual.ucatolicaluisamigo.edu.co/campus/>
- Diez, M. (1987). *Tecnología educativa : teoria y tecnicas basicas*. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/9788476651971/Tecnologia-educativa-teoria-tecnicas-basicas-847665197X/plp>
- Fiol, C., & Lyes, M. (1985). *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*.
- Garzón, M., & Fisher, L. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. *Pensamiento y Gestión* 195-224. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408.pdf>
- Kim, D. (1993). *The Link Between individual and organizational learning*. *Sloan Management Review*, 37-50.
- MINEDU. (2003). *Plan operativo institucional*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/poa03/poi_2003.pdf

- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*". Documento de trabajo. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2015). *Marco de Buen Desempeño Directivo: "Directivos construyendo escuela"*. Lima.
- Rojas, J. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. . Perú: Magisterio.
- Saavedra, & Valdivia. (2018). *Propuesta de gestión estratégica basado en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner para mejorar la deficiente gestión educativa institucional en la I.E No 10360 primaria y secundaria "San Marcos"- Mocache - distrito de olmos-Lambayeque – 2013*. Lambayeque.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Ed. Currency.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. México: Granica.
- Soto, R. (2017). *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior*. México.
- UNESCO. (2011). *Compendio Mundial de la Educación 2011. Comparación de las estadísticas de educación en el mundo*. Obtenido de <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/global-education-digest-2011-comparing-education-statistics-across-the-world-sp.pdf>
- Vásquez. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. . Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

ANEXOS

Anexo 01

Instrucciones: Estimado y estimada colega reciba nuestro saludo, a continuación, te presentamos una relación de ítems, respecto al aprendizaje organizacional, responde de manera sincera marcando con un aspa (X) en la celda que creas conveniente.

DIMENSIONES / INDICADORES/ SUBINDICADORES	VALORACIÓN					Puntaje
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
I. DOMINIO PERSONAL	1	2	3	4	5	
1. Acepta opiniones informadas por otros miembros de la IE						
2. Participa libremente en actividades de desarrollo personal y profesional.						
3. Equilibras tus emociones de forma apropiada ante la opinión antagónica de otros miembros de la IE.						
4. Aceptas prácticas de una mejora continua en tu superación profesional y personal.						
II. VISIÓN COMPARTIDA.						
5. Colaboras en la formulación de la visión de la IE.						
6. Participas en la elaboración de la misión de la IE.						
7. El líder pedagógico conduce adecuadamente los procesos de gestión.						
8. La labor realizada por la plana directiva te hace sentir parte de la IE						
III. MODELOS MENTALES.						
9. Interactúas con igualdad con todos los integrantes de la IE						
10. El trabajo pedagógico tiene relación con la planificación de la IE.						
11. Observas problemas de organización en la IE						

12. Te actualizas en el manejo y uso de las TIC						
IV. APRENDIZAJE EN EQUIPO.						
13. Tienes iniciativa para aprender de otros docentes.						
14. Planificas tu labor pedagógica en equipo con otros docentes de la IE						
15. Compartes y recepcionas información de otros integrantes de la IE						
16. Al planificar actividades con los demás usas el diálogo abierto.						
V. PENSAMIENTO SISTÉMICO						
17. Actúas con responsabilidad ante los problemas presentados por la IE						
18. Practicas el enfoque sistémico en los procesos de gestión educativa.						
19. Te incluyes con los demás miembros de la comunidad educativa en los procesos de gestión						
20. Tu trabajo que desarrollas en la IE tiene correspondencia con los procesos de gestión.						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 02

Instrucciones: Estimado y estimada colega reciba nuestro saludo, a continuación, te presentamos una relación de ítems, respecto a los procesos de gestión educativa, responde de manera sincera marcando con un aspa (X) en la celda que creas conveniente.

DIMENSIONES / INDICADORES/ SUBINDICADORES	VALORACIÓN					
I. PLANIFICACIÓN	Nunca: 1	Casi nunca: 2	Algunas veces: 3	Casi siempre: 4	Siempre 5	Puntaje
21. Con qué frecuencia te ha integrado la directora para la elaboración del PEI						
22. La planificación la relacionan con la visión y misión del PEI						
23. Se promueve lo espacios y la participación organizada de las comisiones de trabajo.						
24. Se diseña de manera participativa los instrumentos para la planificación						
25. Se gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de la planificación.						
26. Gestiona la información que produce la IE y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar la planificación.						
27. La planificación se realiza en equipos de trabajo.						
II. EJECUCIÓN						
28. Se conduce de manera participativa lo planificado						
29. Dividen las tareas para desarrollar colectivamente los documentos de gestión, proyectos de investigación entre otros.						
30. Utilizan los recursos existentes para elaborar documentos.						
31. La IE delega funciones a todos sus miembros de la comunidad educativa						
32. Cada equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas toma sus propias decisiones.						
III. MONITOREO Y EVALUACIÓN						
33. Identifican aspectos que son importantes mantener						
34. Identifican aspectos que requieren algunos mejoramientos para el logro de objetivos institucionales.						
35. La IE considera los reajustes necesarios durante el proceso para el logro de metas.						

Fuente: Elaboración propia.

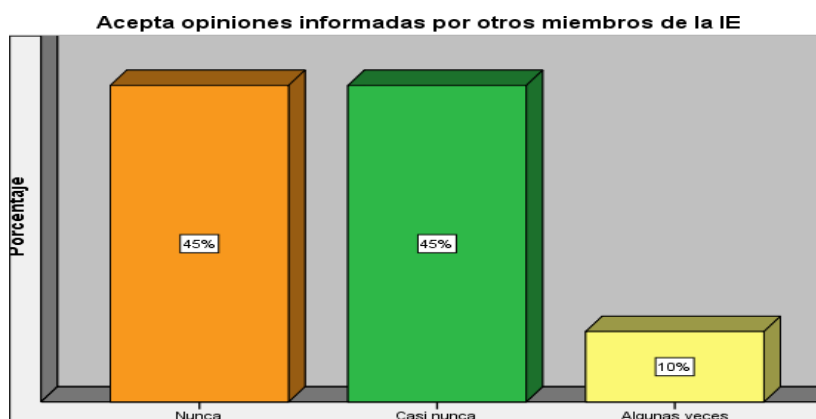
Anexo 03.

Resultados del pre test por dimensiones del nivel de Aprendizaje Organizacional.

A. Dominio Personal.

1. Acepta opiniones informadas por otros miembros de la IE

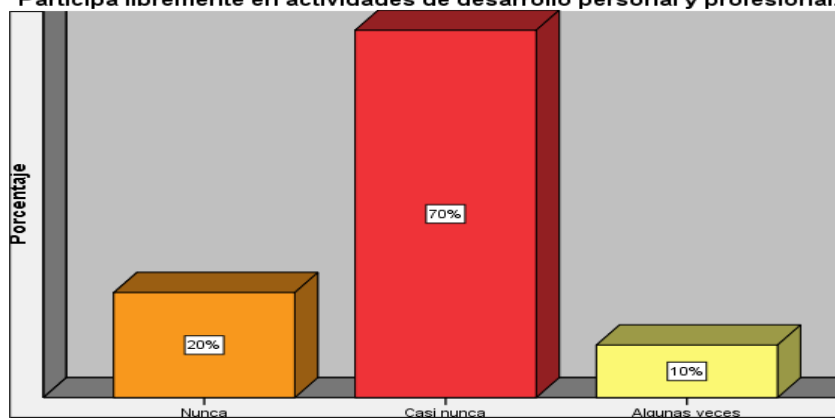
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	90,0
	Algunas veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



2. Participa libremente en actividades de desarrollo personal y profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	14	70,0	70,0	90,0
	Algunas veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

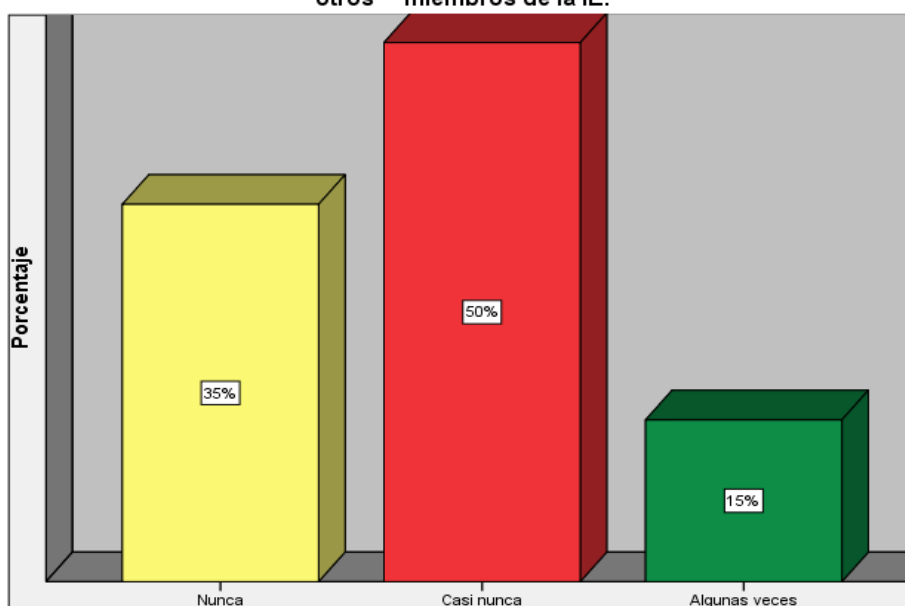
Participa libremente en actividades de desarrollo personal y profesional.



3. Equilibras tus emociones de forma apropiada ante la opinión antagónica de otros miembros de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi nunca	10	50,0	50,0	85,0
	Algunas veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

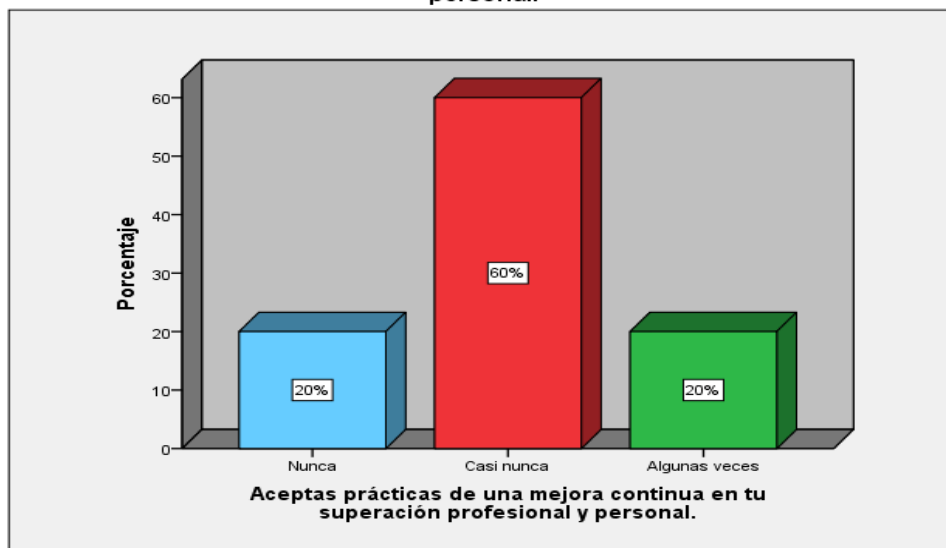
Equilibras tus emociones de forma apropiada ante la opinión antagónica de otros miembros de la IE.



4. Aceptas prácticas de una mejora continua en tu superación profesional y personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	12	60,0	60,0	80,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Aceptas prácticas de una mejora continua en tu superación profesional y personal.

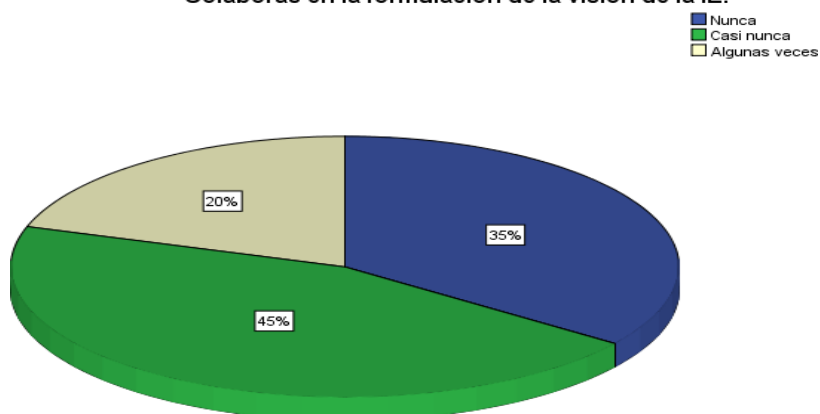


B. Visión Compartida.

5. Colaboras en la formulación de la visión de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	80,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

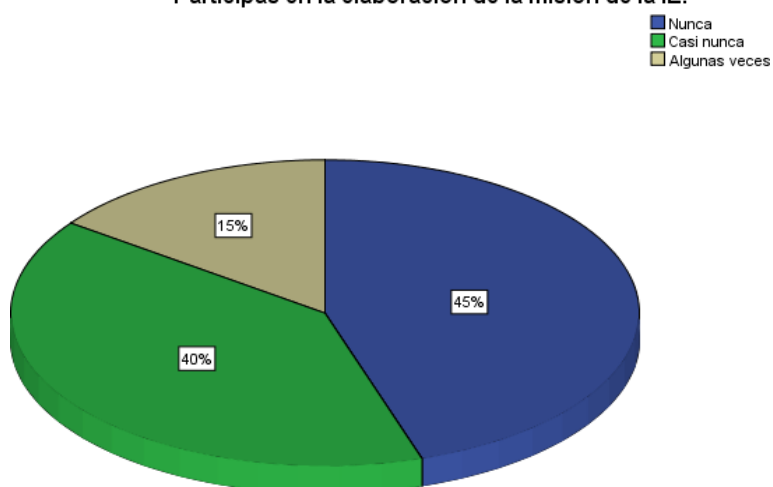
Colaboras en la formulación de la visión de la IE.



6. Participas en la elaboración de la misión de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	8	40,0	40,0	85,0
	Algunas veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Participas en la elaboración de la misión de la IE.

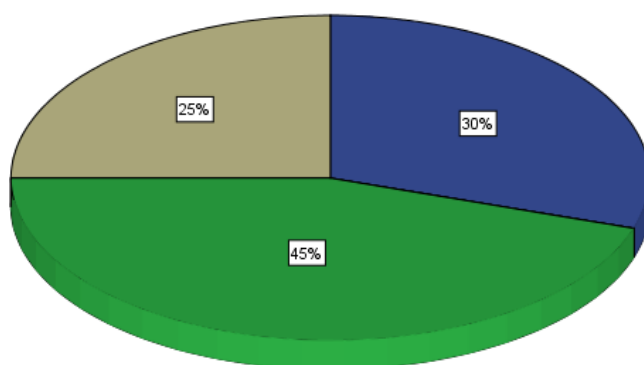


7. El líder pedagógico conduce adecuadamente los procesos de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	30,0	30,0	30,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	75,0
	Algunas veces	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El líder pedagógico conduce adecuadamente los procesos de gestión.

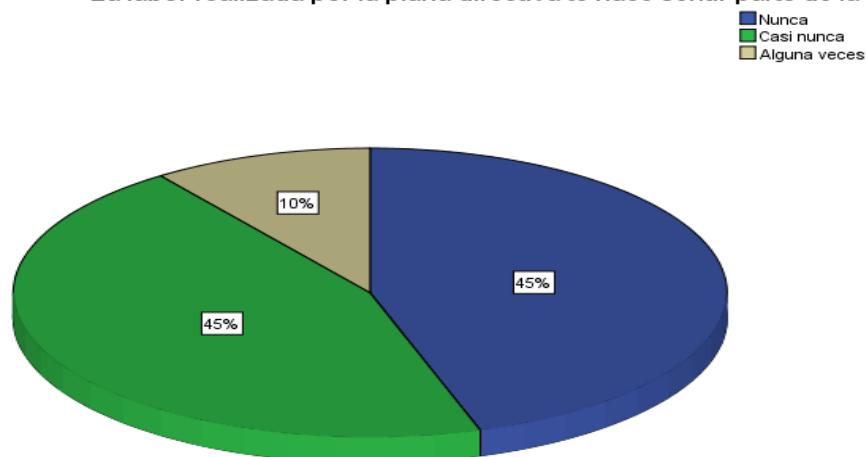
■ Nunca
■ Casi nunca
■ Algunas veces



8. La labor realizada por la plana directiva te hace sentir parte de la IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	90,0
	Alguna vez	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

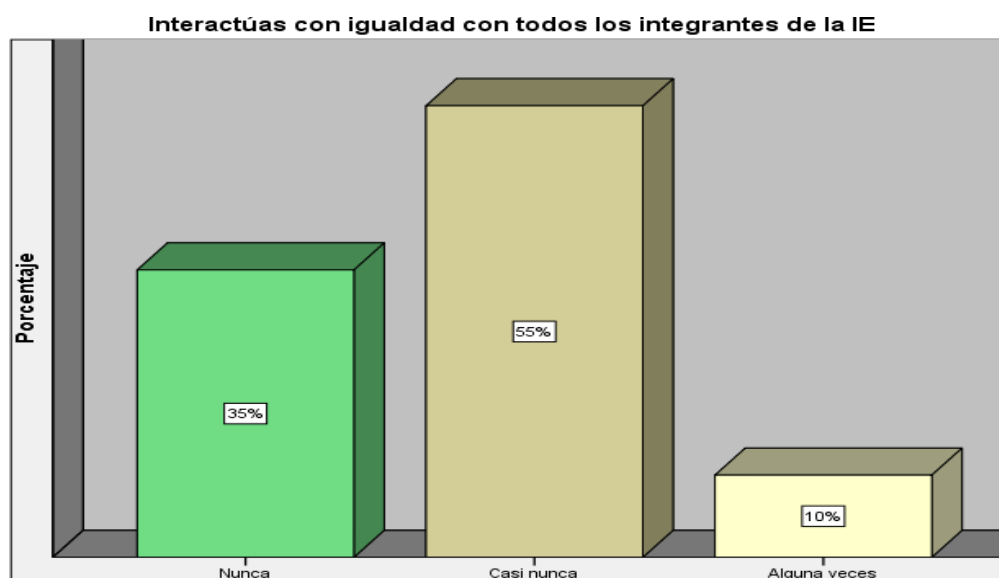
La labor realizada por la plana directiva te hace sentir parte de la IE



C. Modelo Mental.

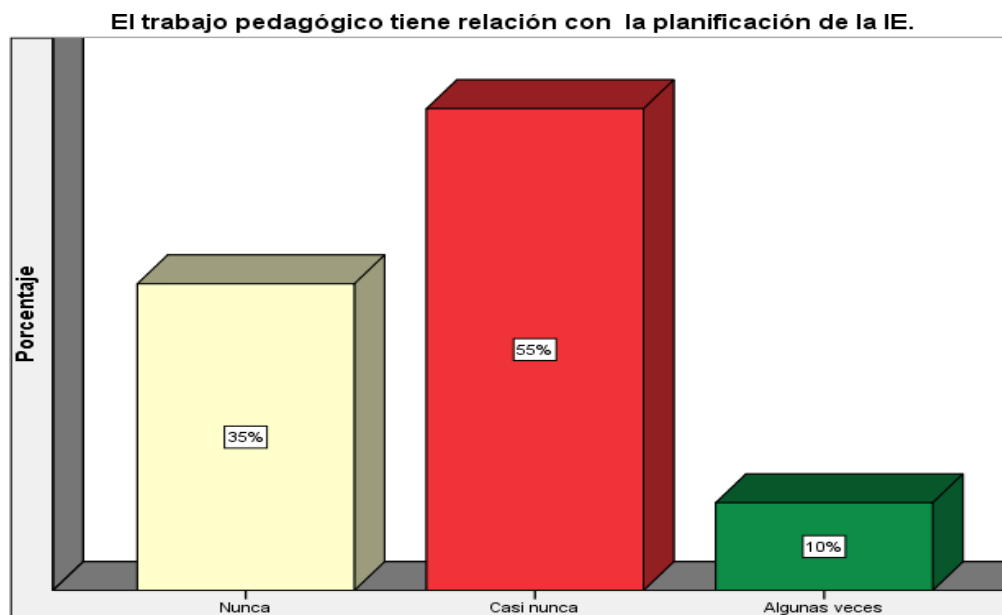
9. Interactúas con igualdad con todos los integrantes de la IE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	35,0	35,0
	Casi nunca	11	55,0	90,0
	Alguna veces	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	



10. El trabajo pedagógico tiene relación con la planificación de la IE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi nunca	11	55,0	55,0	90,0
	Algunas veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



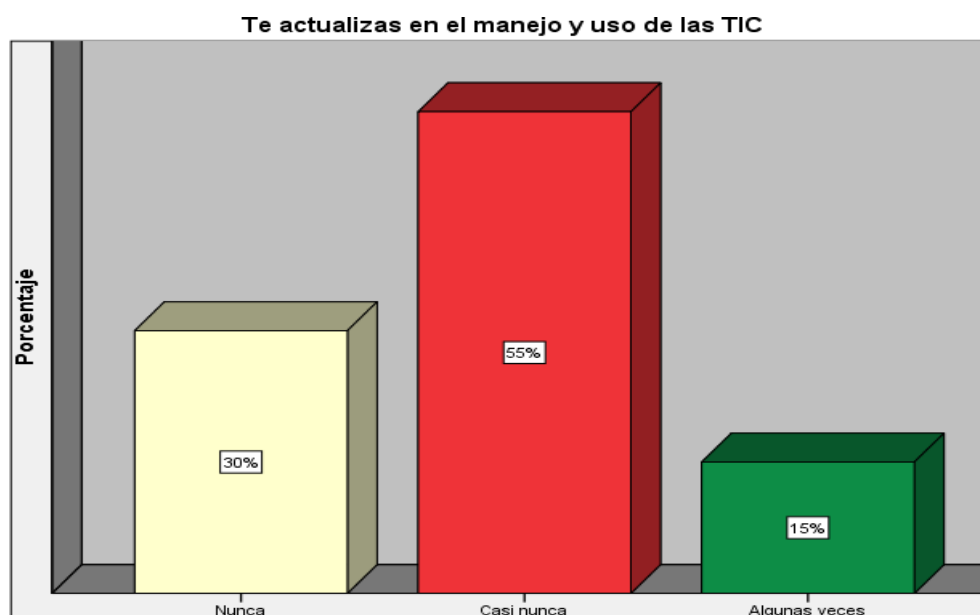
11. Observas problemas de organización en la IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	90,0
	Algunas veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



12. Te actualizas en el manejo y uso de las TIC

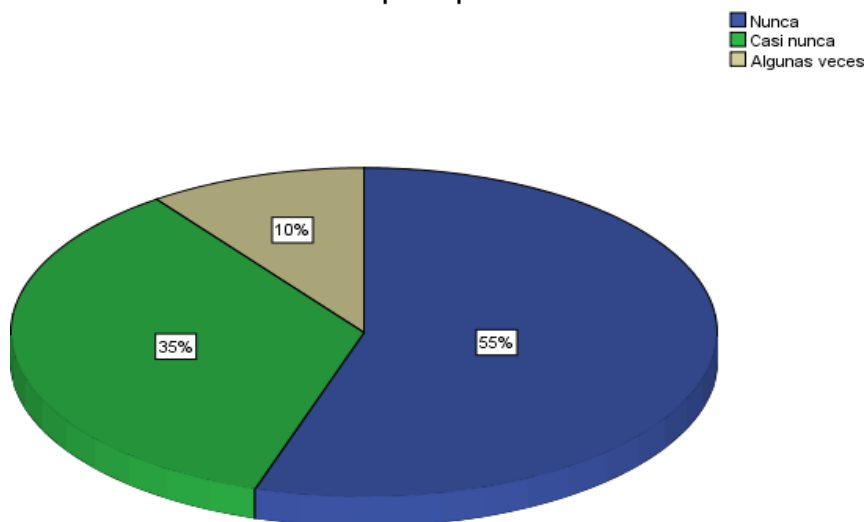
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	30,0	30,0	30,0
	Casi nunca	11	55,0	55,0	85,0
	Algunas veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



D. Aprendizaje en Equipo.

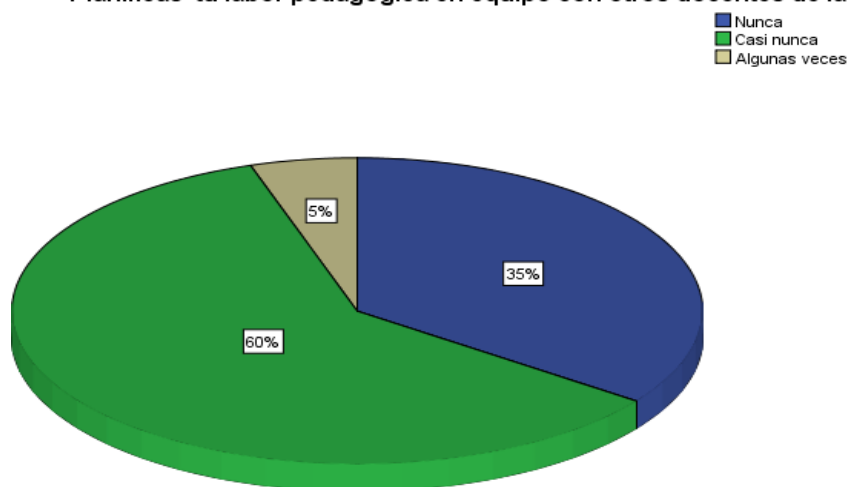
13. Tienes iniciativa para aprender de otros docentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	55,0	55,0	55,0
	Casi nunca	7	35,0	35,0	90,0
	Algunas veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tienes iniciativa para aprender de otros docentes.**14. Planificas tu labor pedagógica en equipo con otros docentes de la IE**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi nunca	12	60,0	60,0	95,0
	Algunas veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

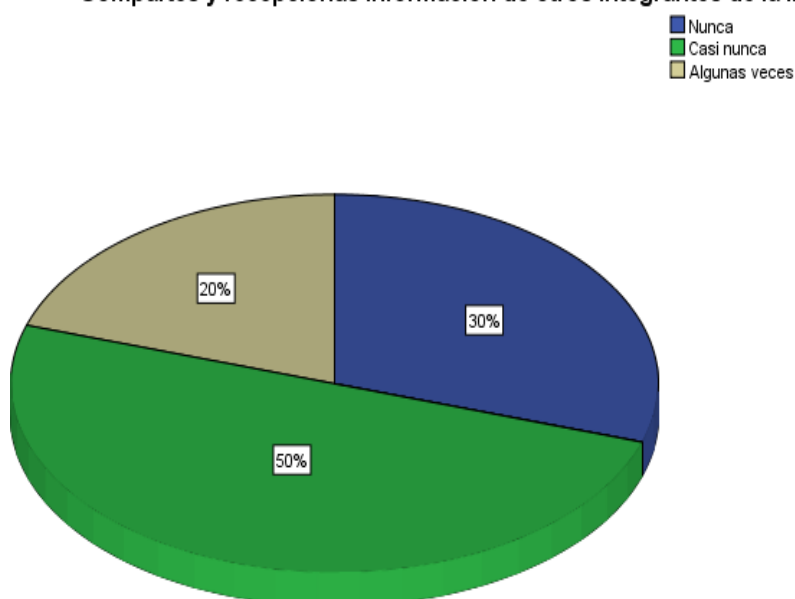
Planificas tu labor pedagógica en equipo con otros docentes de la IE



15. Compartes y recepcionas información de otros integrantes de la IE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	30,0	30,0	30,0
Casi nunca	10	50,0	50,0	80,0
Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Compartes y recepcionas información de otros integrantes de la IE

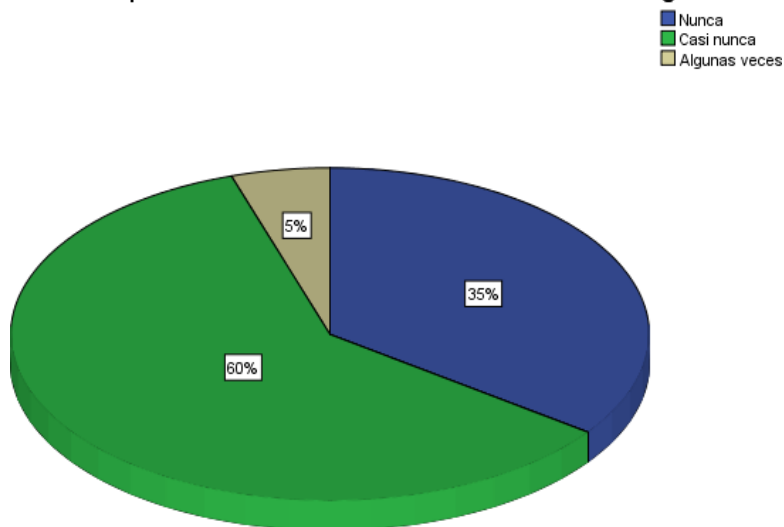


16. Al planificar actividades con los demás usas el diálogo abierto

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Válid o	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi nunca	12	60,0	60,0	95,0
	Algunas veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

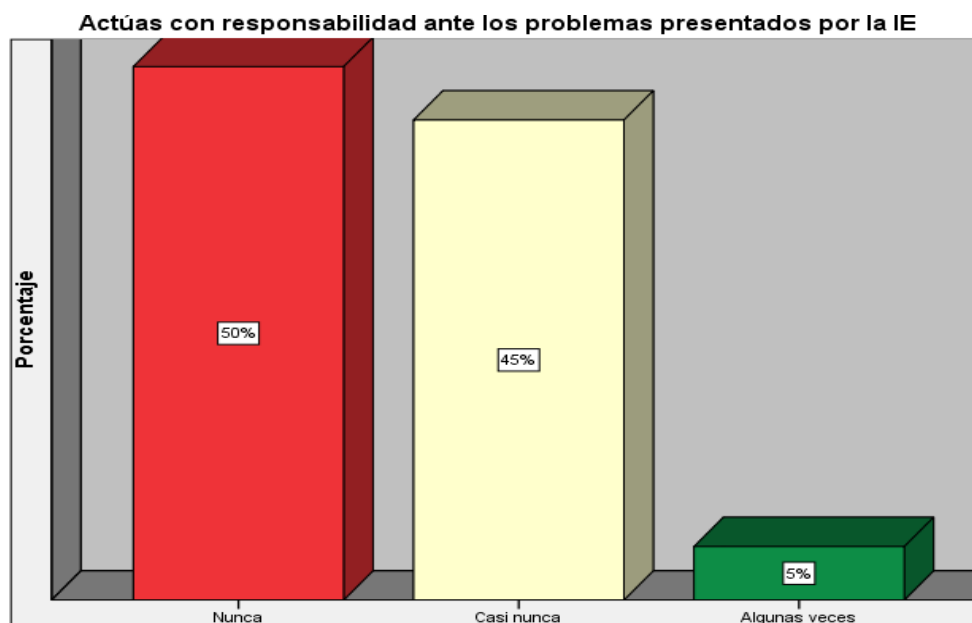
Al planificar actividades con los demás usas el diálogo abierto



E. Pensamiento Sistémico.

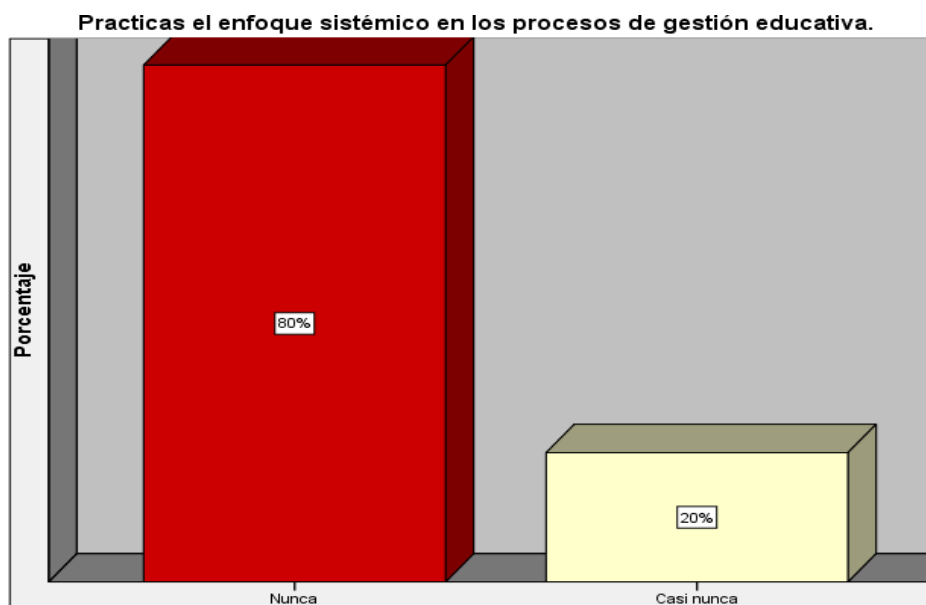
17. Actúas con responsabilidad ante los problemas presentados por la IE

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	10	50,0	50,0	50,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	95,0
	Algunas veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



18. Practicas el enfoque sistémico en los procesos de gestión educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	80,0	80,0	80,0
	Casi nunca	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

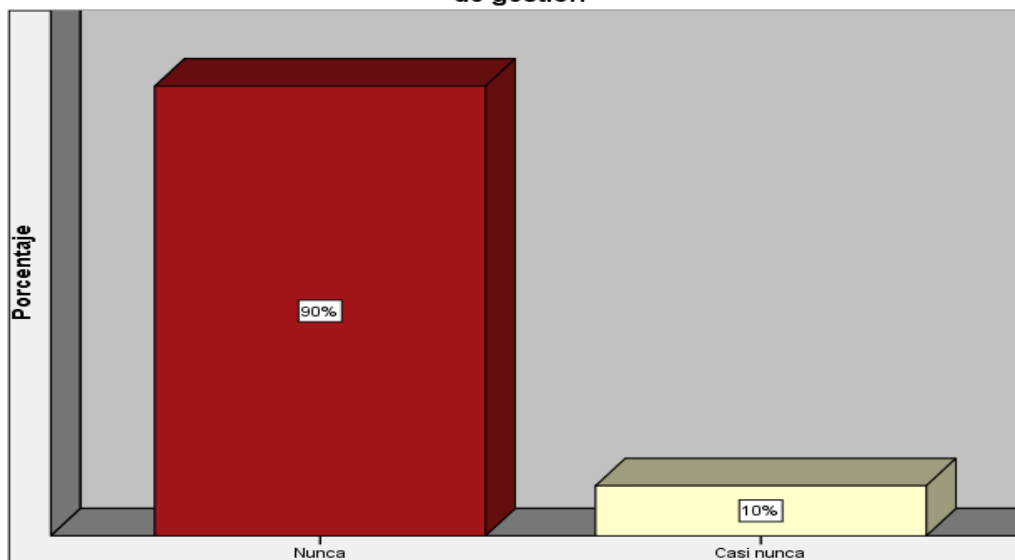


19. Te incluyes con los demás miembros de la comunidad educativa en los procesos de gestión

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Válid o	Nunca	18	90,0	90,0	90,0
	Casi nunca	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Te incluyes con los demás miembros de la comunidad educativa en los procesos de gestión



20. Tu trabajo que desarrollas en la IE tiene correspondencia con los procesos de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	17	85,0	85,0	85,0
	Casi nunca	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



Anexo 04.

Resultados del pre test por dimensiones del nivel de Procesos de Gestión Educativa.

A. Proceso de Planificación.

21. Con qué frecuencia te ha integrado la directora para la elaboración del PEI

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	13	65,0	65,0	70,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

22. La planificación la relacionan con la visión y misión del PEI

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	10	50,0	50,0	55,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

23. Se promueve lo espacios y la participación organizada de las comisiones de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	15	75,0	75,0	80,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

24. Se diseña de manera participativa los instrumentos para la planificación

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	13	65,0	65,0	70,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

25. Se gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de la planificación.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi nunca	15	75,0	75,0	75,0
	Algunas veces	5	25,0	25,0	100,0

	Total	20	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------

26. Gestiona la información que produce la IE y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar la planificación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	16	80,0	80,0	80,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

27. La planificación se realiza en equipos de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	13	65,0	65,0	80,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

B. Proceso de Ejecución.

28. Se conduce de manera participativa lo planificado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	10,0	10,0	10,0
	Casi nunca	9	45,0	45,0	55,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

29. Dividen las tareas para desarrollar colectivamente los documentos de gestión, proyectos de investigación entre otros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	8	40,0	40,0	55,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

30. Utilizan los recursos existentes para elaborar documentos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	10,0	10,5	10,5
	Casi nunca	8	40,0	42,1	52,6
	Algunas veces	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

31. La IE delega funciones a todos sus miembros de la comunidad educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,0	5,3	5,3
	Casi nunca	9	45,0	47,4	52,6
	Algunas veces	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

32. Cada equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas toma sus propias decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	60,0	63,2	63,2
	Algunas veces	7	35,0	36,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

C. Proceso de Monitoreo y Evaluación.**33. Identifican aspectos que son importantes mantener**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	8	40,0	40,0	45,0
	Algunas veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

34. Identifican aspectos que requieren algunos mejoramientos para el logro de objetivos institucionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	12	60,0	60,0	65,0
	Algunas veces	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

35. La IE considera los reajustes necesarios durante el proceso para el logro de metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	13	65,0	65,0	65,0
	Algunas veces	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

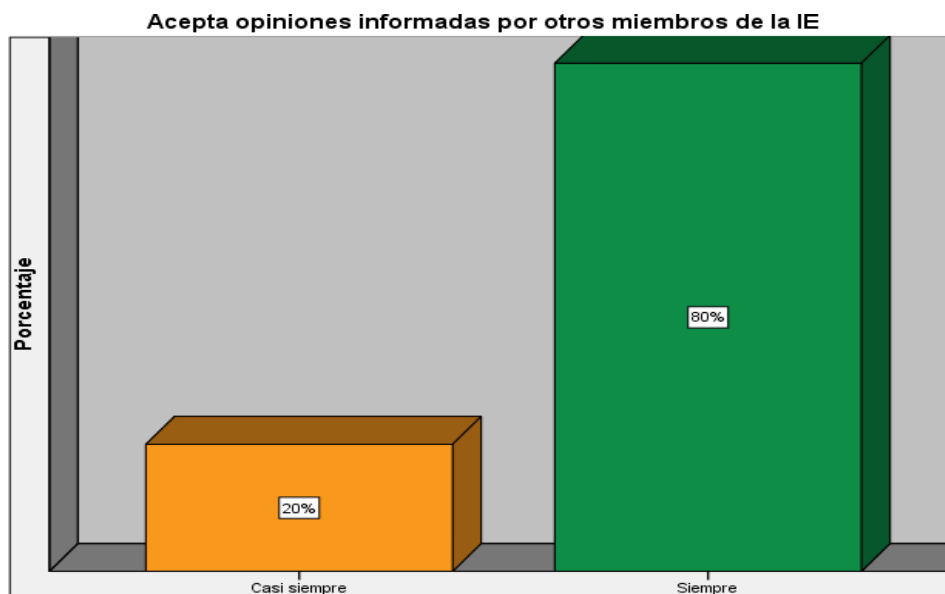
Anexo 05.

Resultados del pos test por dimensiones del nivel de Aprendizaje Organizacional.

A. Dominio Personal.

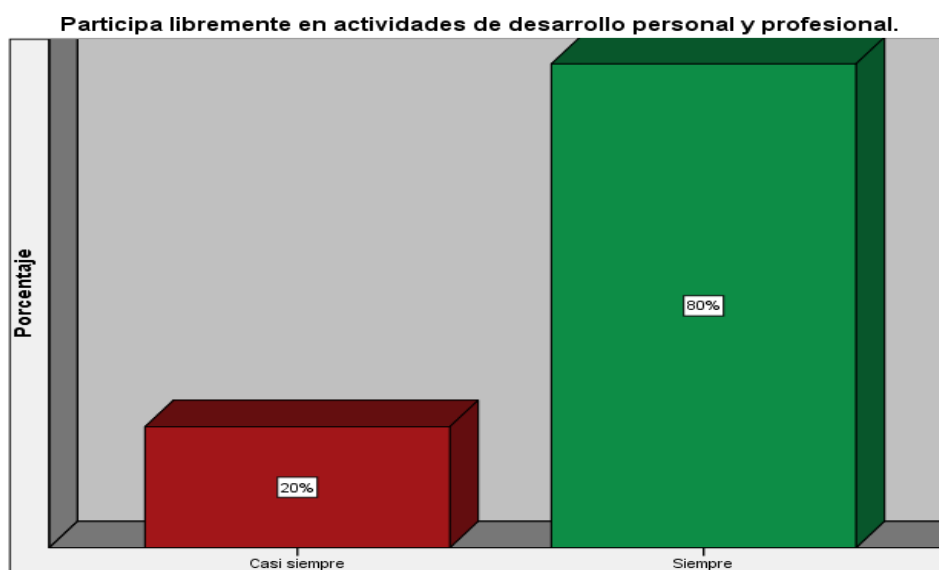
1. Acepta opiniones informadas por otros miembros de la IE

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



2. Participa libremente en actividades de desarrollo personal y profesional.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

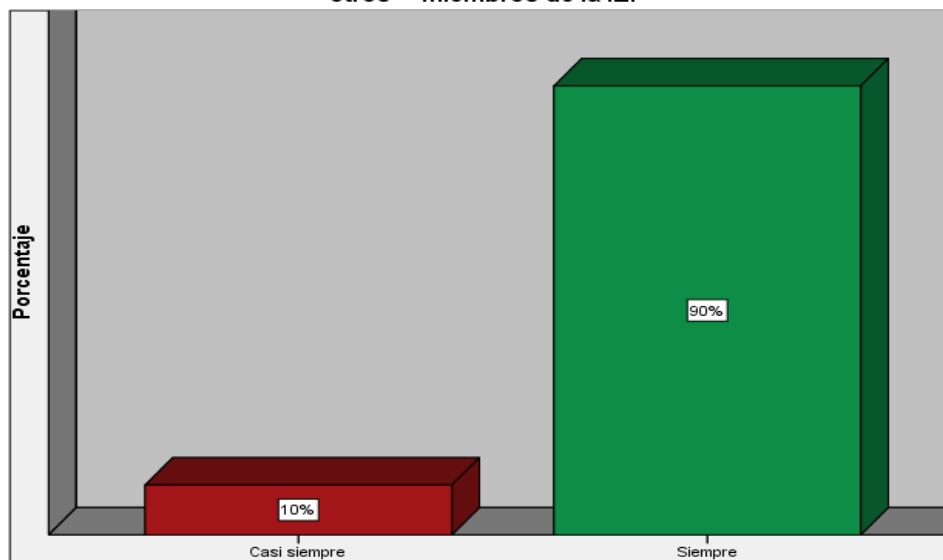


3. Equilibras tus emociones de forma apropiada ante la opinión antagónica de otros miembros de la IE.

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	----------------	----------------------	-------------------------

Válid o	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

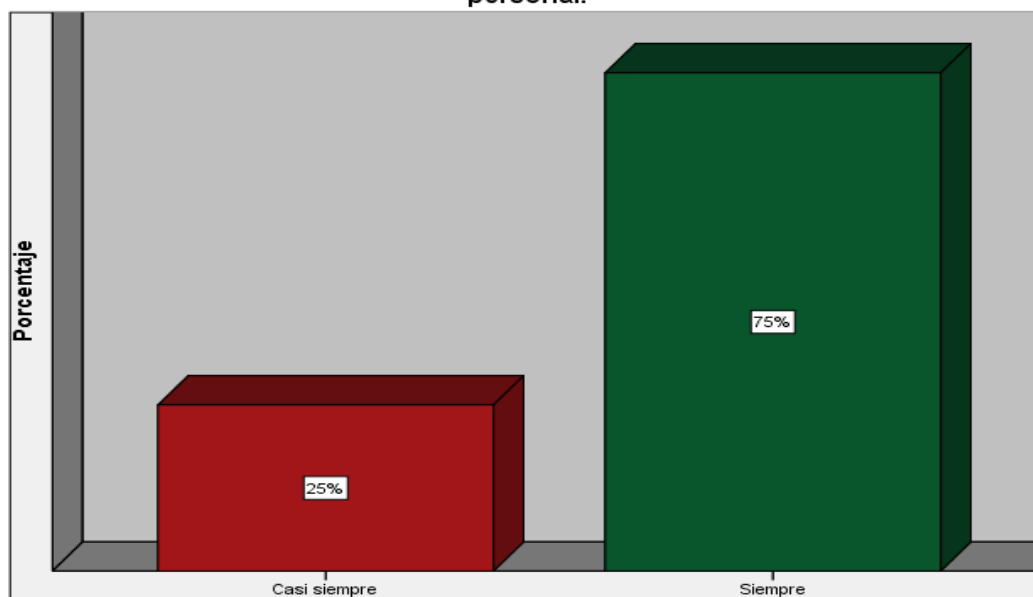
Equilibras tus emociones de forma apropiada ante la opinión antagónica de otros miembros de la IE.



4. Aceptas prácticas de una mejora continua en tu superación profesional y personal.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	5	25,0	25,0	25,0
	Siempre	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Aceptas prácticas de una mejora continua en tu superación profesional y personal.

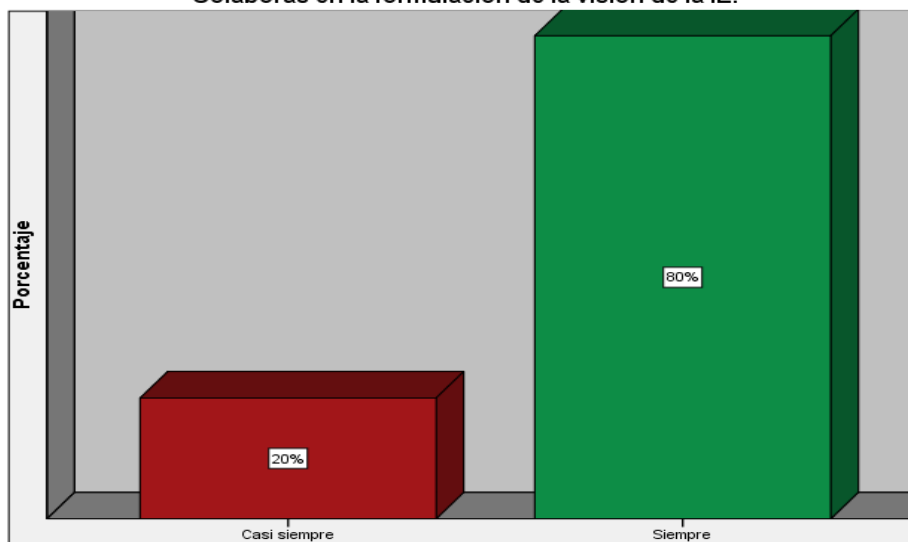


B. Visión Compartida.

5. Colaboras en la formulación de la visión de la IE.

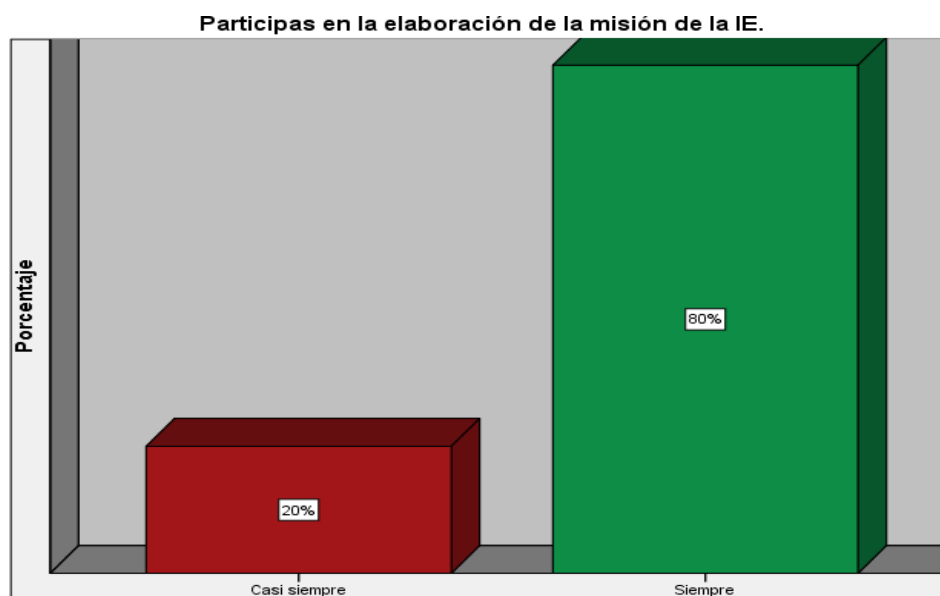
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Colaboras en la formulación de la visión de la IE.



6. Participas en la elaboración de la misión de la IE.

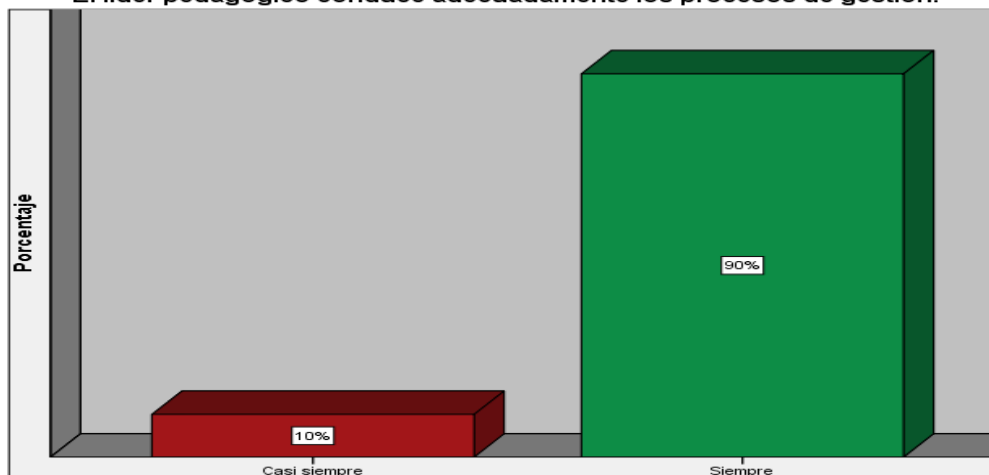
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



7. El líder pedagógico conduce adecuadamente los procesos de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

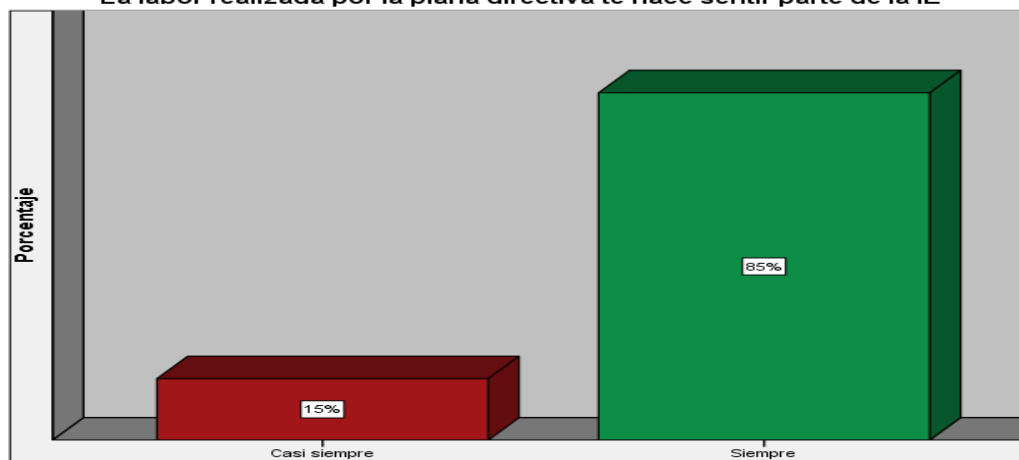
El líder pedagógico conduce adecuadamente los procesos de gestión.



8. La labor realizada por la plana directiva te hace sentir parte de la IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

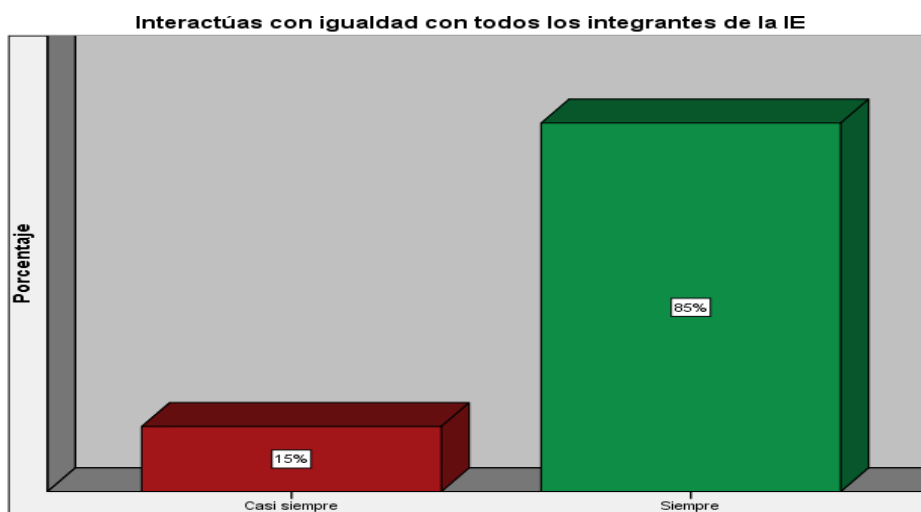
La labor realizada por la plana directiva te hace sentir parte de la IE



C. Modelo Mental.

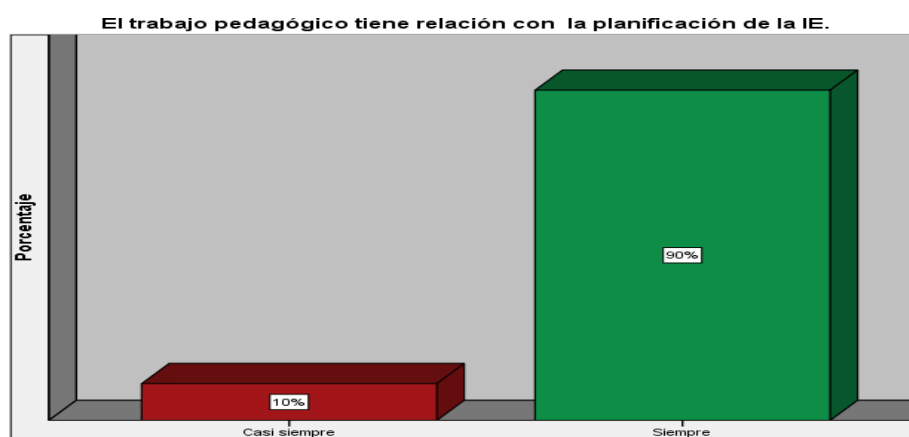
9. Interactúas con igualdad con todos los integrantes de la IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



10. El trabajo pedagógico tiene relación con la planificación de la IE.

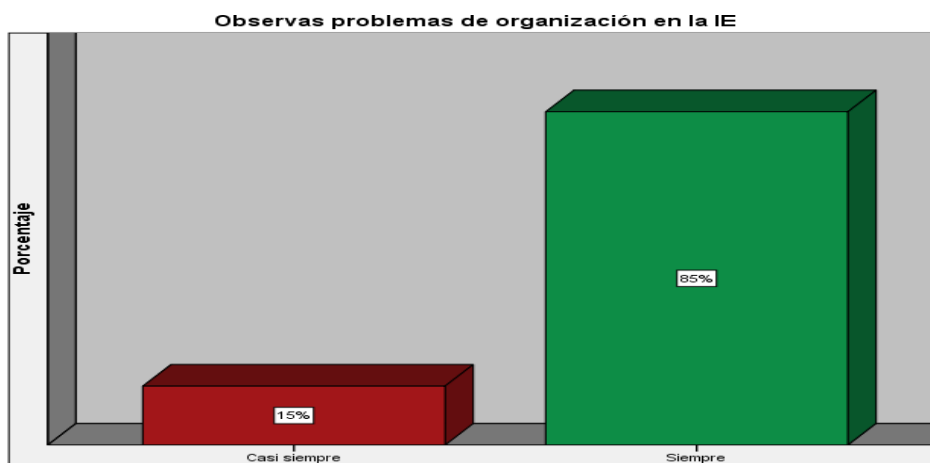
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



11. Observas problemas de organización en la IE

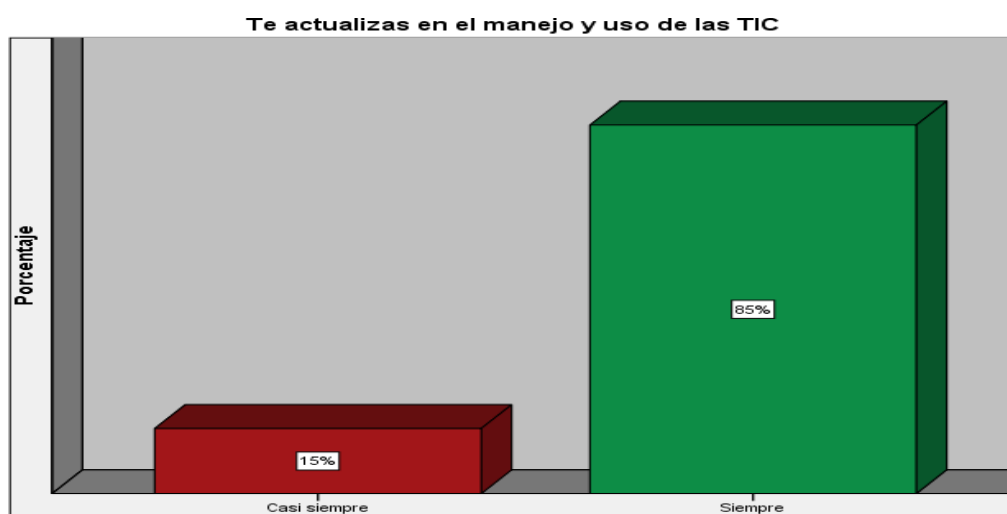
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0

Válid o	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



12. Te actualizas en el manejo y uso de las TIC

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

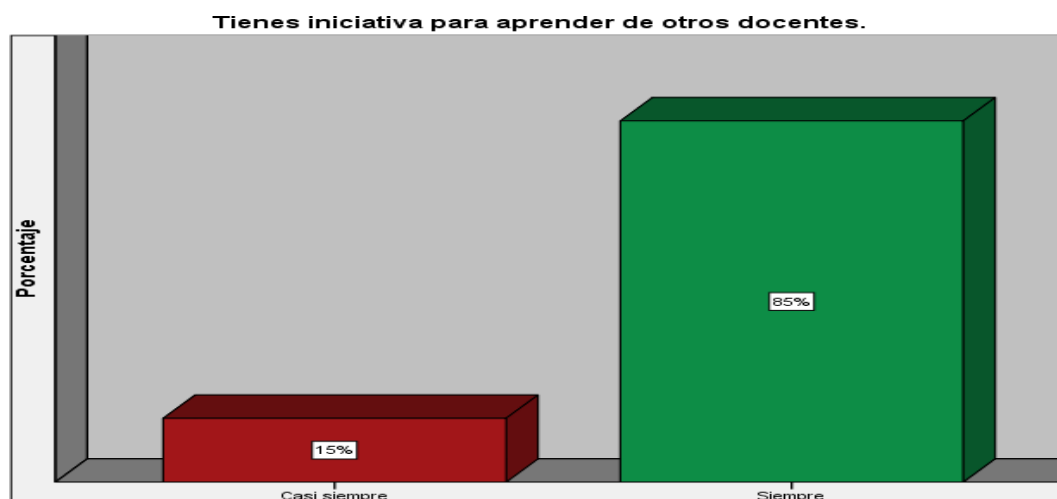


D. Aprendizaje en Equipo.

13. Tienes iniciativa para aprender de otros docentes.

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	----------------	----------------------	-------------------------

Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



14. Planificas tu labor pedagógica en equipo con otros docentes de la IE

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

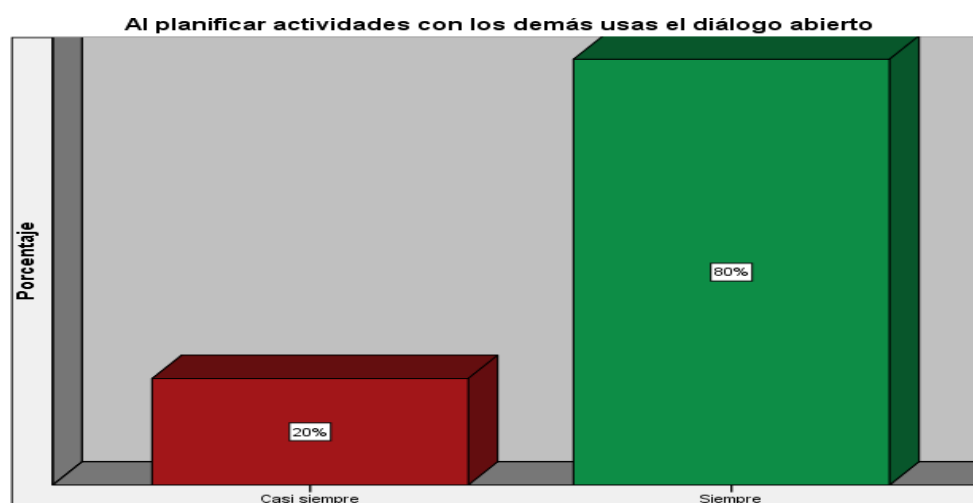
15. Compartes y recepcionas información de otros integrantes de la IE

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	5	25,0	25,0	25,0
	Siempre	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



16. Al planificar actividades con los demás usas el diálogo abierto

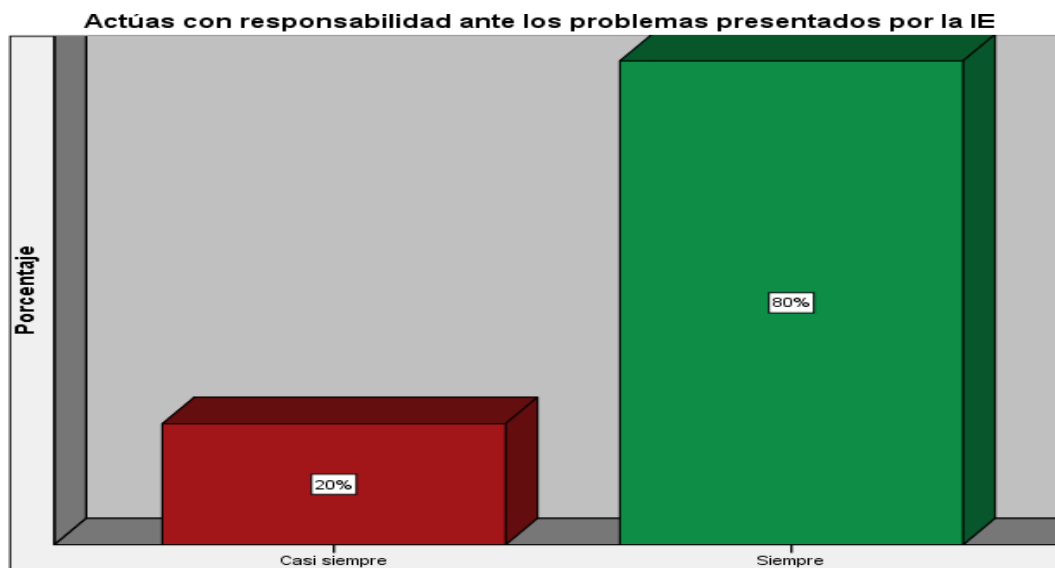
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



E. Pensamiento Sistémico

17. Actúas con responsabilidad ante los problemas presentados por la IE

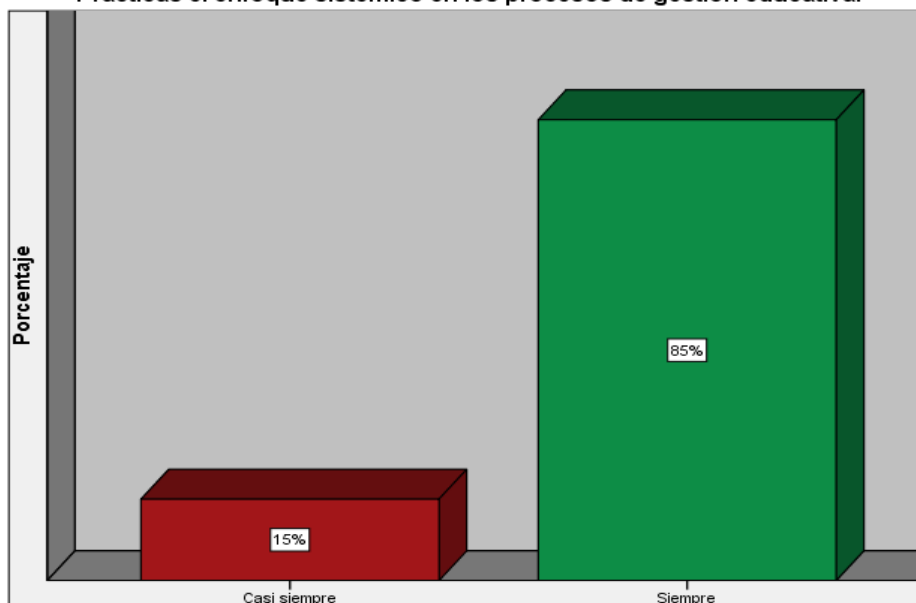
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



18. Practicas el enfoque sistémico en los procesos de gestión educativa.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

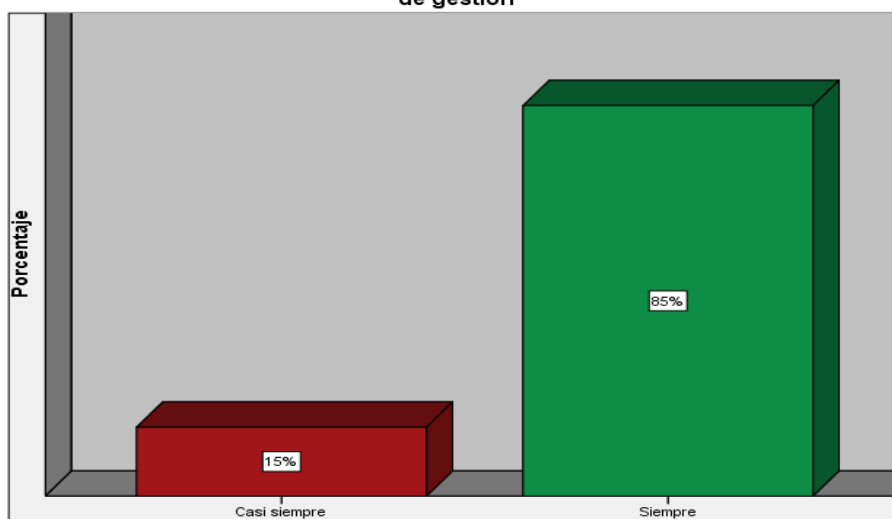
Practicas el enfoque sistémico en los procesos de gestión educativa.



19. Te incluyes con los demás miembros de la comunidad educativa en los procesos de gestión

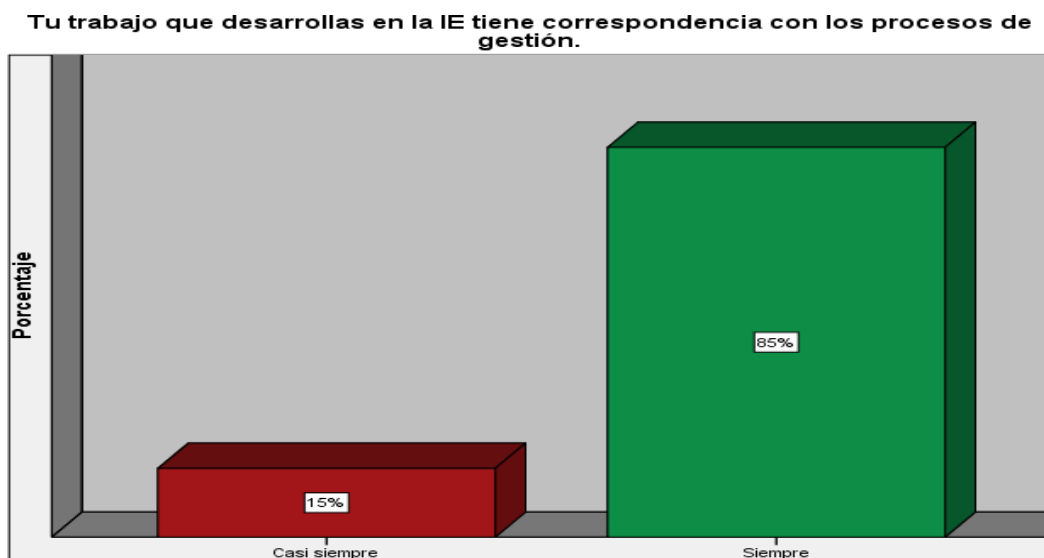
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Te incluyes con los demás miembros de la comunidad educativa en los procesos de gestión



20. Tu trabajo que desarrollas en la IE tiene correspondencia con los procesos de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



Anexo 06.

Resultados del pos test por dimensiones del nivel de Procesos de Gestión Educativa.

A. Planificación.

21. Con qué frecuencia te ha integrado la directora para la elaboración del PEI

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
	Siempre	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

22. La planificación la relacionan con la visión y misión del PEI

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

23. Se promueve lo espacios y la participación organizada de las comisiones de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
	Siempre	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

24. Se diseña de manera participativa los instrumentos para la planificación

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

25. Se gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de la planificación.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

26. Gestiona la información que produce la IE y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de mejorar la planificación.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
	Siempre	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

27. La planificación se realiza en equipos de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

B. Proceso de Ejecución.

28. Se conduce de manera participativa lo planificado

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

29. Dividen las tareas para desarrollar colectivamente los documentos de gestión, proyectos de investigación entre otros.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
	Siempre	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

30. Utilizan los recursos existentes para elaborar documentos.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

31. La IE delega funciones a todos sus miembros de la comunidad educativa

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

32. Cada equipo de trabajo durante la ejecución de las tareas toma sus propias decisiones.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

C. Proceso de Monitoreo y Evaluación.

33. Identifican aspectos que son importantes mantener

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
	Siempre	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

34. Identifican aspectos que requieren algunos mejoramientos para el logro de objetivos institucionales.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	2	10,0	10,0	10,0
	Siempre	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

35. La IE considera los reajustes necesarios durante el proceso para el logro de metas.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
	Siempre	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	16%	1%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	1%
5	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
6	dspace.biblioteca.um.edu.mx Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.bcv.org.ve Fuente de Internet	



Celi Castillo, Karoll Ammery
Asesora



Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación, podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega. La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Santamaria Santamaria Walter Armando

Título del ejercicio: Tesis

Título de la entrega: El aprendizaje organizacional para la mejora de los

Nombre del archivo: TESIS_WALTER_OK.docx

Tamaño del archivo: 395.03K

Total páginas: 98

Total de palabras: 11,358

Total de caracteres: 62603

Fecha de entrega: 22-nov-2021 12:33 p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1710351642

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

El aprendizaje organizacional para la mejora de los procesos de la gestión educativa en la I.E. N° 10181 - Olmos, Lambayeque

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor

Santamaria Santamaria Walter Armando

Asesora

Celi Castillo, Karoll Ammery

Lambayeque - Perú
2021

Celi Castillo, Karoll Ammery
Asesora