

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA TITO CUSI YUPANQUI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO  
– CAJAMARCA, AÑO: 2022**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**JEINER UBY CÓRDOVA RAMÍREZ**

Asesor:

**Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**

Cajamarca, Perú

2024



### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Jeiner Uby Córdova Ramírez  
DNI: 43632001  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Juan Francisco García Seclen
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
**Aprendizaje organizacional y su relación con el liderazgo pedagógico directoral en la institución educativa Tito Cusi Yupanqui, provincia de San Ignacio – Cajamarca, año 2022**
6. Fecha de evaluación: 24/01/2025
7. Software antiplagio:       TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 21%
9. Código Documento: 3117:423150076
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 24/01/2025

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 ..... <b>Dr. Juan Francisco García Seclen</b> DNI: 41369982

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**JEINER UBY CÓRDOVA RAMÍREZ**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las ...19.00 horas, del día 28 de noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado – Filial Jaén de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES, Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TITO CUSI YUPANQUI, PROVINCIA DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA, AÑO 2022.”**, presentado por el **Bachiller en Educación JEINER UBY CÓRDOVA RAMÍREZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de quince (15) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación JEINER UBY CÓRDOVA RAMÍREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 21.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Juan Francisco García Seclén**  
Asesor

.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Leticia Noemí Zavaleta González**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo**  
Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis hijas que son el motor y motivo para la realización personal y profesional y de forma muy especial a mi esposa por su apoyo y motivación en la misión de encontrar la tranquilidad en alcanzar mis sueños académicos.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Asesor el Dr. Juan Francisco García Seclen, quien con sus orientaciones y dedicación contribuyó a la culminación de la tesis, por otro lado, a todos los docentes de la Escuela de Posgrado de la Unidad de Educación – UNC por la labor académica que desempeñan en beneficio del magisterio peruano.

Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por las oportunas sugerencias y correcciones para la mejora de la tesis

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema.....	1
Formulación del problema.....	9
Problema principal.....	9
Problemas específicos.....	9
Justificación de la investigación.....	10
Justificación Teórica.....	10
Justificación práctica.....	11
Justificación metodológica.....	11
Objetivos de la investigación.....	13

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	15
Marco teórico-científico de la investigación.....	22
Definición de términos Básicos.....	55

### CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Caracterización y contextualización de la investigación.....	57
Hipótesis de investigación.....	61
Variables de investigación.....	61
Matriz de Operacionalización de variables .....	62
Población y muestra .....	64
Unidad de análisis.....	64
Métodos de investigación .....	64
Tipo de investigación .....	64
Diseño de la investigación.....	65
Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	66
Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	66
Validez y confiabilidad.....	67

### CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	70
PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	79

### CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA .....	88
CONCLUSIONES.....	99
SUGERENCIAS.....	100
REFERENCIAS .....	101
APÉNDICES Y ANEXOS .....	107

## LISTA DE TABLAS

Tabla 01: Validación de los instrumentos por los expertos v1 .....	67
Tabla 02: Estadísticas de fiabilidad .....	68
Tabla 03: Validación de los instrumentos por los expertos v2.....	68
Tabla 04: Estadísticas de fiabilidad .....	69
Tabla 05. Resultados de la variable Aprendizaje organizacional .....	71
Tabla 06. Resultados de la variable Liderazgo Pedagógico .....	73
Tabla 07. Resultados Global Aprendizaje organizacional.....	75
Tabla 08. Resultados Global Liderazgo Pedagógico.....	76
Tabla 09: Relación entre Aprendizaje Organizacional y Liderazgo Pedagógico Directoral .....	78
Tabla 11: Coeficiente de correlación entre Aprendizaje Organizacional y Liderazgo pedagógico Directoral.....	82
Tabla 12: Coeficiente de correlación entre Cultura de aprendizaje y Liderazgo Pedagógico Directoral .....	84
Tabla 13: Coeficiente de correlación entre: Claridad estratégica y Liderazgo Pedagógico Directoral .....	85
Directoral .....	84
Tabla 14: Coeficiente de correlación entre Aprendizaje Grupal y Liderazgo Pedagógico Directoral .....	86

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de la provincia de San Ignacio, Cajamarca, durante el año 2022. La investigación es de tipo básica, con enfoque cuantitativo y diseño correlacional, propositivo. La muestra estuvo conformada por 42 docentes. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario. Se determinó que existe correlación significativa entre el aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico directoral; El valor de significancia positiva Rho de Spearman es ( $r=0.554$ ). Se determinó que la correlación entre la dimensión Cultura de aprendizaje y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.443$ ), es directa y positiva, lo que significa que existe significación estadística alta, debido a que el p valor es 0.003. Asimismo, existe una relación superior al promedio entre la dimensión Claridad estratégica y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.551$ ). Dicha relación es directa y positiva lo que significa que mientras una variable aumenta su valor, la otra también aumenta su valor; arrojando un p valor = 0.000; lo cual demuestra que existe alta significación estadística. Según los resultados de la prueba de correlación de Spearman, se evidencia que existe correlación superior al promedio entre la dimensión Aprendizaje grupal y el Liderazgo pedagógico directoral ( $r=0.554$ ); es decir existe una correlación directa y positiva.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico

## ABSTRACT

The general objective of this research work was to determine the relationship between organizational learning and directorial pedagogical leadership in the I.E. Tito Cusi Yupanqui from the province of San Ignacio, department of Cajamarca, year, 2022. This research is correlational, with a non-experimental cross-sectional design. A sample population of 48 teachers who work at the I.E. was considered. Tito Cusi Yupanqui. The survey was used as a data collection technique and the instruments used are the questionnaire to collect the necessary information. Both questionnaires were validated through the judgment of three experts, obtaining reliability through Cronbach's Alpha. The results obtained from the research indicate that there is a level of significant positive correlation between Organizational learning has a positive significance value Spearman's Rho ( $r=0.554$ ), they have a critical value of less than 5% ( $p < 0.000$ ), indicating a significant correlation between both variables. On the other hand, the dimension: Learning Culture and the variable Directorial Pedagogical Leadership ( $r = 0.443$ ) there is high statistical significance, because the p value is 0.003. Participatory. In addition, the Strategic Clarity dimension and the Directorial Pedagogical Leadership variable ( $r = 0.551$ ). Another result is the Group Learning dimension and Directorial Pedagogical Leadership ( $r=0.554$ ).

**Keywords:** Aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico.

## INTRODUCCIÓN

Las necesidades educativas del siglo XXI, hacen necesario que se replanteen los paradigmas de gestión y liderazgo tradicional al interior de las instituciones educativas, apostando por una orientación que se centre más en lo pedagógico y en un liderazgo distribuido (Contreras, 2016), donde la responsabilidad del director de la institución educativa va a ser la de orientar, motivar y acompañar al personal a su cargo hacia el buen cumplimiento de sus funciones, convirtiéndose el directivo en un líder cuyo reto es el de obtener calidad en las funciones de su personal (Ordoñez, et al. , 2020).

Al respecto la UNESCO (2020) en una investigación llevada a cabo en 47 sistemas educativos, encontró que el 15% de directivos de las instituciones educativas indicaron tener una necesidad muy grande de ser formados profesionalmente para promover la igualdad. En el estudio de investigación realizado por Yépes et al. (2020), concluyen que solo un 35,7 % de directivos, en estos tiempos de pandemia, lleva a cabo innovaciones para el logro de los procesos educativos y que también un 35,7 % de directivos consideran que la organización va de la mano con el liderazgo, por lo que se visualiza que aun cuando las instituciones educativas cumplen con las exigencias del Ministerio de Educación no hay un liderazgo muy eficaz.

En el ámbito nacional, el liderazgo del directivo es discutible, ya que una gran mayoría de directivos centra sus funciones más en lo administrativo que en lo pedagógico, teniendo en cuenta que sus acciones son fundamentales para obtener buenos resultados y mejorar la calidad de los aprendizajes, así como para lograr los objetivos trazados, tanto administrativamente como académicos, y los formulados por las instancias superiores. Sobre este problema, Minedu (2016) nos dice que el directivo exige y necesita estrategias para poder adecuar la educación a las exigencias del conocimiento. El liderazgo

pedagógico del directivo y el desempeño de los profesores, son elementos claves para alcanzar aprendizajes de calidad, considerando que hoy en día es un reto para los directivos llevar a cabo un liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, ya que esto implica darle mayor importancia a lo pedagógico sin dejar de lado la parte administrativa.

En gran parte de las instituciones educativas de nuestro país, aun se aplica un liderazgo pedagógico tradicional que generalmente se limita a lo administrativo y que no conducen a mejorar de los aprendizajes de nuestros estudiantes, es así que para darle solución a este problema se debe ver a las instituciones educativas como una organización educativa donde se pueda aplicar el aprendizaje organizacional, dándole la capacidad de crear, adquirir y dar conocimientos, al respecto, Arbaiza (2017) menciona que el aprendizaje organizacional viene a ser un proceso que va a permitir que una organización mejore sus acciones, desarrollando nuevos conocimientos y capacidades, tal es así que la cultura que se desarrolla en una organización es capaz de facilitar o impedir el aprendizaje organizacional.

La tarea del Directivo como administrador de una institución educativa es la clave para lograr las metas propuestas, por eso el liderazgo pedagógico de un directivo, es primordial para generar competencias de gestión que permitan una mejora constante de las instituciones educativas. El presente trabajo de investigación comprende cinco capítulos. Con respecto al capítulo I, se detalla el problema de investigación, el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y limitaciones. En el capítulo II, se describe el marco teórico que sustenta la investigación, abordando las variables dependiente e independiente, las bases teóricas, modelos, teorías y dimensiones. En el capítulo III, se detalla el marco metodológico, la hipótesis, variables, matriz de operacionalización, población, muestra, unidad de análisis, tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de validación en la recolección y procesamiento de datos. En el

capítulo IV, se presenta los resultados y discusión de acuerdo a los objetivos específicos y general; y en el Capítulo V se hace referencia a la propuesta de apoyo en evaluación formativa para la calidad docente Finalmente, las conclusiones, sugerencias, lista de referencias y apéndices.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema.

En los últimos tiempos el sistema educativo se encuentra en constante innovación y esto se refleja a través de la incorporación de herramientas que buscan mejorar el desenvolvimiento pedagógico de los docentes y un aprendizaje significativo en los estudiantes; y, con la adquisición de equipos tecnológicos este sistema dará un salto no solo cualitativo, sino cuantitativo en la apertura de las nuevas corrientes pedagógicas en beneficio de la comunidad académica. Estas innovaciones ayudan no solo a la gestión docente, sino, además, a la gestión directoral que es la encargada de que la administración educativa funcione de manera ordenada, responsable, organizado y busque un desarrollo democrático por el bienestar de sus miembros.

En estos tiempos el trabajo colegiado es primordial en la organización institucional tanto administrativa como pedagógica, es allí donde se debe dar realce al liderazgo pedagógico directoral para poder conducir y guiar a los docentes a un aprendizaje organizado de valor científico y tecnológico. El liderazgo directoral se logra en la calidad y mejora de los conocimientos compartidos estableciendo metas y expectativas de aprendizaje compartidos con su grupo de docentes, la planificación, coordinación de la reflexión de las prácticas pedagógicas son de gran soporte, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. Torrecilla (2006) afirma los directivos deben tender puentes para impulsar el crecimiento profesional enfocados en eliminar el aislamiento y el individualismo de las practicas docentes de tal forma que la

Institución Educativa (IE) oriente una visión de mejora, frente a esto propone la práctica de un liderazgo distribuido donde todo trabajo se ejecute eficientemente.

El directivo debe promover un clima de colaboración, apertura y confianza entre sus miembros. Este liderazgo no se trata de delegar tareas; se debe aprovechar las capacidades y destrezas de todo el personal educativo permitiéndoles que puedan manejar sus tareas con autonomía e independencia, asimismo, el director o directora deben manejar una comunicación sustentada en los derechos humanos y la asertividad, más aún que en estos últimos con la crisis de la Pandemia COVID-19, donde muchas personas incluido el personal educativo se ha visto perjudicado en diferentes aspectos tales como: emocional, económico, salud, entre otros. Por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de un liderazgo centrado en la persona.

En la misma tesitura, La UNESCO (2020) señaló que durante la pandemia el sistema educativo se ha visto afectado de diferentes maneras y con ello el liderazgo debido a la falta de criterio en la actuación de respuestas para afrontar este problema mundial. En los años de pandemia por la COVID-19 ha creado una situación muy particular que exige a los diferentes sectores incluido el educativo a reaccionar con liderazgo, la creatividad y la capacidad innovadora salió a la luz en los educadores, quienes en estos últimos tiempos han demostrado de manera denodada esfuerzos mayúsculos, desde lo individual y el trabajo colectivo, con el objetivo de encontrar soluciones y crear nuevos entornos de aprendizaje para el maestro y estudiantado garantizando así la continuidad del aprendizaje.

Garantizar la continuidad de la educación y el aprendizaje, se visualiza la necesidad de un liderazgo sistémico, donde la persona es el eje central de toda institución u organización visualizando un todo, en este sentido Medina, Nava, y

Bong, (2010) indican que el enfoque: liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones, está centrado en visualizar la institución como un todo, de una forma holística, donde todo miembro está en permanente actualización sociales, económicas y ecológicas, visualiza al hombre como núcleo central del sistema, y la institución como un sistema social, la interacción con el entorno, para lograr un desarrollo sustentable, este enfoque, necesita un liderazgo que transforma, educa y sirve, soportado en la visión compartida, de valores y comunicación ética, como base del cambio del pensamiento de las organizaciones.

Por otro lado, indico que el liderazgo docente se centra en la innovación, la gobernanza, la eficacia y la eficiencia educativa dentro de un enfoque sistémico, donde su estructura jerárquica de gobernanza constituye tres niveles micro, meso y macro. Estos niveles los define como:

**Liderazgo en el aula (micro):** Este nivel de liderazgo se manifiesta en la interacción del docente con sus estudiantes, donde la autoridad y sus capacidades del docente son primordiales. El docente debe tener un conocimiento profundo del enfoque de su área para ejecutar estrategias pertinentes a sus estudiantes.

**Liderazgo en la escuela (meso)** este liderazgo en el docente lo caracteriza como una responsabilidad suplementaria, el docente debe conocer la labor administrativa y de gestión escolar, debe participar en comités y su actuación como expertos pedagógicos donde buscara empoderarse de conocimientos en gestión educativa.

**Liderazgo en la comunidad (macro)** este liderazgo es vital para definir las funciones de liderazgo del docente y contribuir al desarrollo social y culturales de la comunidad educativa.

Con respecto al aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar conocimientos para obtener resultados que lleven al éxito a una organización, el aprendizaje dependerá de cómo comprendemos la información para generar nuevo conocimiento a partir de la creatividad innovadora del personal, Pirela y Sánchez (2009). Indica que toda institución que desarrolla aprendizajes, permanentemente sus integrantes están expandiendo su capacidad para crear y crecer profesionalmente. El docente tiene la fortaleza de preparar a las personas como pensadores sistémicos, a desarrollar su propio futuro profesional, es capaz de reestructurar sus modelos mentales en un trabajo colaborativo, es la forma más práctica de aprender colaborativamente, con el apoyo de métodos sencillos y eficientes de aprendizaje.

Frente a esto hace referencia Quispe y Vigo (2017) señalan que las IE tienen el desafío de lograr los estándares de aprendizaje propuestos en el currículo nacional y demostrar que los estudiantes logran ser competentes, esto demanda de un trabajo interdisciplinar de los maestros, el trabajo interdisciplinar se logra desde la organización colegiada donde se visualice la cooperación colectiva y mejoren la capacidad para un aprendizaje permanente durante este colegiado se comparte y se crea conocimientos, el aprendizaje desde una perspectiva organizacional exige que toda IE lidere un plan de fortalecimiento y desarrollo profesional donde todo integrante esté dispuesto al cambio de renovación y actualización constante buscando ser mejores y lograr un mejor desempeño docente ante nuevas exigencias. Para fortalecer el AO es vital que la IE trabaje proyectos integrados e interdisciplinarios.

Estos proyectos son la clave para el AO, ya que demanda de constante interacción docente cuando la IE alcanza su autonomía con los proyectos internos

para su autoaprendizaje. este trabajo integrado permite contar con un tiempo prudencial para compartir y valorar la practica pedagógica desde sus conocimientos autónomos, a través de procesos colectivos de auto evaluación que ayuden a un aprendizaje colectivo, el proceso de auto análisis institucional obtenga, al mismo tiempo capacidades formativas para los miembros de la IE.

Vega citado por Quispe y Vigo, (2017) señalo que la Percepción de la calidad educativa es considera deficiente la formación de los docentes traduciéndose en un principal problema de la educación peruana. El docente que busca tener un desempeño laboral idóneo está llamado a ser eficiente, eficaz y efectivo, que debe fortalecerse desde un aprendizaje organizado y liderado por el cuerpo directivo.

La labor docente es significativa en este proceso, pues este gestiona el conocimiento en el estudiante y el que motiva estratégicamente para alcanzar las metas educativas propuestas en su plan de trabajo. El desempeño óptimo del docente se evidencia en la capacidad de integrar a todos los estudiantes para lograr un aprendizaje organizativo, también debe integrar los nuevos conocimientos acordes al contexto y avances científicos para ser aplicados en la nueva realidad educativa. Un docente competente, es un profesional comprometido con la educación, que otorga oportunidades de aprendizaje a sus compañeros y estudiantes, teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje a través de su formación profesional, la cual se fundamenta en su propia formación personal, contribuye a construir la sociedad que queremos como país, una organización de aprendizaje es capaz de implementar estrategias para la transformación de actitudes. Cuando se logra aprendizajes autónomos, el capital intelectual de toda una institución es mayor, corresponde a una gestión organizada convertirla en

acciones de fortalecimiento grupal. A mayor capacidad de aprendizaje de la institución, mayor será el desarrollo organizacional. Si bien los directivos son docentes, hay que fortalecer la preparación del docente con metas de que visibilice su rol como directivo y por efecto un excelente líder.

Si en cada IE logra fortalecer el liderazgo docente se debe tener presente la habilidad organizativa que consiste en fortalecer constantemente los conocimientos personales, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional de la IE. Higa (2020) menciona que el AO es uno de los tres componentes claves para la gestión educativa estratégica unido con el pensamiento sistémico y el liderazgo pedagógico. Estos tres componentes juntos permitirán que el AO genere innovación y grandes cambios, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra la IE.

El aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en una I.E tienen como objetivo brindar una educación de calidad orientada con los nuevos procesos educativos interdisciplinarios como se viene trabajando en estos últimos años son retos que enfrenta los líderes directivos y docentes de una IE, la calidad educativa en todos sus ámbitos del aprendizaje exige que los docentes deben asumir retos que conlleven a la adquisición de un conocimiento útil y competitivo para la sociedad en donde nos enfrentamos día a día. Esto nos direcciona a una organización en comunidades de aprendizaje que permitan la creación de conocimiento educativo que integre a los docentes y directivos en el proceso del aprendizaje organizacional.

En este proceso de AO Muñoz y Sánchez (2020) Indicaron que el AO es un engranaje de conocimientos y experiencias precisa que todos los miembros aporten y reciban conocimiento de manera, crítica y reflexiva; esto implica saber

escuchar, valorar las ideas de los demás y compartir las propias. El aporte de conocimiento en equipo conlleva a resolver situaciones críticas de la institución ante esta situación es muy importante contar con líderes directivos dotado de inteligencia emocional. Se debe gestionar capacitaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas relacionadas con la tolerancia, la comunicación efectiva, la paciencia y el manejo emocional, entre otros, son fundamentales para promover una mayor participación de los estudiantes en los grupos de trabajo porque son parte de la comunidad educativa y fuente primaria de información sobre sus necesidades de aprendizaje y el servicio que se les brinda un líder es capaz de replantear nuevas estrategias para generar y dar sostenibilidad al aprendizaje organizacional en la institución. Para dar La sostenibilidad de los aprendizajes organizacionales, se encontraron tres aspectos relevantes: la documentación de los aprendizajes organizacionales, las capacitaciones y la auto evaluación permanente de los procesos de la organización. Esto es un trabajo arduo para promover la generación de conocimiento en las IE enfocadas al bienestar del estudiante brindándoles una educación de calidad que demanda las nuevas generaciones acordes con los avances tecnológicos.

Si bien hoy en día las tecnologías son un factor primordial en la Institución Educativa (IE) debido a esto la IE Tito Cusi Yupanqui que tiene como misión: “brindar una educación integral de calidad, promoviendo el desarrollo académico, personal y social de sus estudiantes. Fomenta valores como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad, preparando a los alumnos para enfrentar los desafíos del futuro y contribuir positivamente a la sociedad.

**Visión:** “Ser una institución educativa líder en la región, reconocida por su excelencia académica y su compromiso con la formación de ciudadanos

íntegros y competentes. Aspiramos a ser un referente en innovación educativa, con un enfoque en el desarrollo sostenible y la inclusión social” contando con una población estudiantil de 825 alumnos entre hombres y mujeres para cubrir esta demanda cuenta con 48 docentes de diferentes áreas de estudio. La IE visiona un modelo de gestión escolar en concordancia a los actuales desafíos de nuestro sistema educativo como: lograr una formación docente idónea con capacidades y talentos de gestión en su trabajo pedagógico, modelos que fortalecen la mejora de los aprendizajes. Para ello en la IE, en lo pedagógico se ha institucionalizado un programa de formación continua bajo el liderazgo directivo y el acompañamiento docente, las actividades de monitoreo y acompañamiento están a cargo del órgano directivo y los coordinadores pedagógicos para poder identificar las debilidades de la labor docentes, las mismas que son abordadas a partir del diálogo reflexivo.

En el aspecto institucional los docentes están organizados en Niveles Educativos: Nivel Formación, Relaciones de la Comunidad, Estructuras de Participación, Proyección Comunal y Pastoral Educativa. También los padres de familia participan activamente a través de los consejos directivos lo que es la Asociación de Padres de Familia, los comités de aula y el Consejo Educativo Institucional, grupos que fortalecen la gestión escolar dentro y fuera del ámbito de la institución.

El problema priorizado el aprendizaje organizacional y su relación con liderazgo pedagógico directoral en los docentes de la IE Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio – Cajamarca, año 2022, esta situación es relevante porque afecta la labor docente dentro de IE que está buscando el fortalecimiento profesional de sus integrantes, básicamente en el aprendizaje autónomo y el papel de facilitador del docente en la busca de la excelencia que respondan a los

estándares del nuevo currículo nacional de la EBR tarea primordial de los líderes directivos para fomentar la motivación a los agentes educativos a compartir su conocimiento en búsqueda de la calidad esto nos orientara al cumplimiento de los objetivos de la IE , se ha propuesto ser una IE que brinda una formación personal de calidad para la construcción de un ser humano integral y una sociedad justa y fraterna. Vincula con los compromisos de gestión escolar, con sus compromisos uno, Progreso Anual de Aprendizajes de todos los estudiantes; Compromiso cuatro, Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica, donde los docentes mejorarán sus estrategias y el compromiso cinco, relacionado con gestión y la convivencia escolar.

## **2. Formulación del problema.**

### **2.1. Problema principal.**

¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?

### **2.2. Problemas específicos.**

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo pedagógico Directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?

- ¿Cómo mejorar la relación del aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?

### **3. Justificación de la investigación**

#### **3.1. Justificación Teórica.**

Los desafíos y retos que enfrenta la educación peruana es que vivimos en la era del conocimiento esto está provocado un gran interés por el aprendizaje organizacional en la IE, este es un proceso de adquirir, construir y transferir conocimiento que se da en tres dimensiones; en lo individual, grupal y organizado, se considera competitivas aquellas organizaciones que aprenden y de trasfieren conocimiento competente y actualizado en el tiempo.

Morillo (2001) El cambio organizado se fortalece cuando en cooperación se empiezan a realizar procesos de diferente manera. Sólo cuando no se logra aprender organizacionalmente debemos ser creativos y desarrollar un clima adecuado que estimule la construcción de una organización inteligente e innovadora. en su texto el aprendizaje organizado es un aprendizaje colectivo. Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional. Esta afirmación se aprecia desde un enfoque positivista y funcionalista, pues le otorga un papel esencial al líder según lo señalado por *Fiedler* que es citado por Garnica (2016). Sin embargo, el tesista, se inclina más hacia un liderazgo “transformacional”, de acuerdo con Hargreaves y Fink citado por Garnica (2016) que empodera a los integrantes de la comunidad educativa, pues según este enfoque el líder debe generar consensos entre los distintos miembros de la institución con el fin de desarrollar nuevos compromisos en salvaguarda de una nueva y buena gestión.

### **3.2. Justificación práctica.**

La influencia del aprendizaje organizacional en el liderazgo pedagógico directoral es un trabajo sistematizado y articulado con la gestión de la calidad educativa, por ello es importante ver la necesidad de tomar conciencia de los problemas que afectan los sistemas de gestión. La investigación provee a los docentes y directivos los elementos conceptuales y prácticos para participar en la toma de decisiones pertinentes al trabajo en equipo, por ello a partir de la propuesta de mejora se busca que el docente adquiriera los principios básicos del aprendizaje organizacional para vincularse con la labor del liderazgo pedagógico.

La Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui distrito de San Ignacio departamento de Cajamarca, fomenta el trabajo organizacional en todos sus estamentos y desarrolló pertinente y equilibrado de la gestión pedagógica de los directivos; esto, a su vez, refleja avances positivos en el liderazgo pedagógico del director. La presente investigación responde a la calidad de la educación que se desarrolla mediante la descentralización educativa, que las escuelas públicas adquieran capacidades de autogestión en diversos ámbitos del conocimiento, como los son las fuentes de financiamiento educativo, los arreglos normativos institucionales, las formas de coordinación política y administrativa entre los poderes del estado, así como en la instauración de nuevas estructuras y mecanismos de participación social.

### **3.3. Justificación metodológica.**

La presente tesis asumió un enfoque cuantitativo correlacional, se requirió el uso de instrumentos de medición para comprobar las hipótesis planteadas. De esta manera se adaptó los cuestionarios, para medir la variable aprendizaje

organizacional y su relación con el liderazgo pedagógico directoral. El cuestionario de la variable aprendizaje organizacional una vez que se determinó su validez de contenido mediante juicio de expertos y su confiabilidad mediante la valoración de su consistencia interna, podrá ser utilizado por otros investigadores que tomen en cuenta las mismas variables de estudio, pero desde diferentes poblaciones, características demográficas u otra variable asociada con respecto a la variable liderazgo pedagógico directoral se tomó de otra investigación titulada

#### **4. Delimitación de la investigación**

El presente trabajo de investigación, se realizó entre el periodo de marzo a julio del 2022 tomando como población a los docentes de la institución Educativa Tito Cusi Yupanqui distrito de San Ignacio departamento de Cajamarca, que se desempeñan en las diferentes áreas de aprendizaje según su especialidad la toma de decisiones en la liderada por el equipo directivo, en base a su conocimiento.

En cuanto a la delimitación epistémico-metodológica y ámbito de intervención de la investigación, para efectos de la misma, se ha priorizado establecer las correlaciones de las dimensiones de la variable 01 (Aprendizaje organizacional) con la variable 02 (Liderazgo pedagógico directoral). Lo cual es pertinente para la formulación coherente de la propuesta de mejora teniendo.

##### **4.1. Epistemológica**

La presente investigación está ubicada en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo donde su propósito es medir el grado de relación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en los docentes de la IE Tito Cusi Yupanqui.

## **4.2.Espacial**

Esta investigación se desarrolla en la IE Tito Cusi Yupanqui ubicada en el distrito de San Ignacio – provincia de san Ignacio departamento de Cajamarca.

## **4.3.Temporal**

La presente investigación abarca un periodo de 05 meses de abril a agosto de 2022.

## **4.4.Línea de investigación y eje temático.**

Línea: Gestión de la calidad educativa. Eje temático: Liderazgo directivo y pedagógico en la mejora de la calidad educativa

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1.Objetivo General**

Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio, Cajamarca, 2022.

### **5.2.Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca, 2022.
- Analizar la relación que existe entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo pedagógico Directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.
- Analizar la relación que existe entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.

- Formular una propuesta de mejora que vincule el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación.

##### **A nivel Internacional.**

Montero y Ureña (2021) en su tesis de maestría “Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas” realizada en la Universidad de Colombia, esta investigación es de tipo descriptiva correlacional. Con diseño no experimental, las variables solo se observan, analizan y explican emanando teorías. Es transversal porque realizó una recopilación de información en el mismo momento y espacio con fines de diagnóstico. EL objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en Instituciones Educativas. Trabajo con una muestra conformada por siete (7) directivos y ciento veintiocho (128) docentes. La recolección de datos se realizó por medio de dos instrumentos que fueron validados por cinco (5) expertos en Supervisión Educativa. Los resultados obtenidos determinaron que las variables se correlacionaron positivamente, a medida que los valores de la variable de gestión del conocimiento aumentan en esa misma proporción e incrementa el aprendizaje organizacional en las instituciones objeto de estudio.

Esta investigación es de gran utilidad porque se relacionan las dos variables de estudio y tiene un impacto en las instituciones educativas que buscan gestionar conocimiento a través de las características y estrategias de transferencia de conocimiento, y, además, se puede lograr mantener la eficiencia en el aprendizaje organizacional.

López et al. (2012) en su artículo científico “Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares” El estudio fue propuesta en Chile, la misma que tiene un enfoque cuantitativo donde estudia la relación entre el aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño educativo realizándose un análisis de correlación. Tuvo como objetivo adaptar y validar la Escala de Niveles y Condiciones de AO para su uso en el campo educativo. Este estudio resalta al AO como un proceso de adquisición, construcción y transferencia del conocimiento que se da en tres niveles; individual, grupal y organizacional cumpliendo tres condiciones claridad estratégica, cultura de AO y formación. Dicha investigación busco relacionar los factores de AO con los factores de gestión escolar utilizando una encuesta aplicada a 1545 docentes y directivos, donde utilizo un instrumento con 30 ítems en escala de *Likert* con 5 posibles respuestas. En los resultados de esta investigación se encontró que el instrumento aplicado al contexto educativo cuenta 0,98 en el índice Alpha de Cronbach quedando con suficientes niveles de confiabilidad y validez para ser aplicados en estudios de AO, su estudio se sustenta en la teoría del procesamiento o en el proceso de interpretación de la información.

Este antecedente será de mucha utilidad debido al instrumento que han utilizado, ya que mide las dimensiones del AO que cumplen con las características psicométricas, de validez, y de constructo para el campo de la educación. Además, estudia la relación entre AO y el liderazgo distribuido. Por todo ello Es que la investigación revisada contribuyó en el trabajo de esta tesis.

Gento et al. (2020) en su artículo de investigación realizado en España titulada “Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente”, esta investigación es cuantitativa de tipo descriptiva trabajo con dos objetivos

principales que son en identificar la relevancia de las dimensiones que definen a un docente como auténtico líder y en determinar la importancia de los diferentes rasgos que configuran la dimensión afectiva o emocional del mismo. Aquí encontramos que el liderazgo debe ser únicamente pedagógico. Este liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre las personas que aprenden, vale recalcar que este liderazgo no solo recae en el equipo directivo debe ser característica propia de todo docente activo en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Se ha utilizado un cuestionario sobre “Liderazgo en Instituciones Educativas” cuya confiabilidad se tomó del juicio de 12 expertos en la temática. Esta investigación contribuye en nuestro estudio en los resultados que constatan la importancia de los líderes pedagógicos en la mejora de la calidad educativa de tal forma contribuirá en la relación con el aprendizaje organizacional, ya que estas variables de estudio se centran en la calidad de la educación partiendo de la transferencia del conocimiento.

Ávila (2019) en su tesis doctoral “El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en colegios municipales de concepción” realizó una investigación en el contexto de colegios municipales de Concepción, Chile. Los resultados mostraron una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Es decir, los docentes percibían que un liderazgo más efectivo se asociaba con un clima organizacional más positivo. Entre los factores destacados se encuentran la importancia de la colaboración docente, la retroalimentación y la participación en la actualización del proyecto educativo. La investigación concluye que el liderazgo directivo juega un papel fundamental en la construcción de una escuela efectiva, ya que un buen liderazgo puede fomentar un clima organizacional positivo y, en consecuencia, mejorar el desempeño de la

institución. Esta investigación es relevante para la tesis, dado que el investigador tomará sus resultados para trabajarlo en la parte de la discusión.

### **A nivel Nacional**

Mamani et al. (2022) en su tesis de maestría “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar” La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de Espinar en el departamento de Cusco. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional. La población estuvo constituida por diecinueve docentes de la institución educativa secundaria Túpac Amaru de la provincia de Espinar a quienes se aplicó la técnica de encuesta sincrónica participante a través de un cuestionario que permitió medir las variables. Los resultados mostraron altos niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes producto del trabajo colaborativo que se hace en la institución, así como el reconocimiento de los padres y estudiantes hacia sus profesores, llegándose a la conclusión que existe una estrecha relación y alto grado de dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores.

El antecedente es valioso para la investigación, ya que aportó información no solo en cultura organizacional también en satisfacción laboral del docente que son capacidades de liderazgo pedagógico y del trabajo colaborativo siendo de gran importancia que se investigue el tema en el campo educativo para mejora la calidad de la educación peruana.

Quispe (2023) en su tesis de maestría titulada “Gestión del conocimiento y desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública, Sicuani. Cusco, 2023” La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la

gestión del conocimiento en el desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública, Sicuani. Cusco, 2023. El estudio fue de tipo aplicada, nivel explicativo, enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, diseño no experimental de corte transversal, la población y muestra se conformó por 50 docentes de una institución educativa pública, por tanto, se realizó un censo. La técnica correspondió a la encuesta y se empleó como instrumento el cuestionario, dicho instrumento fue validado por intermedio de juicio de expertos y de la aplicación de una prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach = 0,848 para gestión del conocimiento y un Alfa de Cronbach = 0,862 para desarrollo profesional. Los resultados muestran sobre la prueba de Regresión Logística Ordinal una significancia bilateral =  $0,001 \leq a 0,05$ , probando que el desarrollo profesional es explicado por la gestión del conocimiento, obteniendo un Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell en un 62,1 % y de Nagelkerke en un 62,3 %. En ese sentido, se concluyó una influencia estadísticamente significativa de la gestión del conocimiento en el desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública.

Se consideró que este antecedente es bastante útil respecto al aspecto de percepción sobre la gestión del conocimiento y el desarrollo profesional, esta investigación habla sobre la gestión del conocimiento cabe decir que es también un tipo de AO y el desarrollo forma parte de un aprendizaje constante los resultados en dicha investigación y más aún que corresponden a una institución en educación, que tienen similares características a la elegida por el tesista.

Rioja (2020) en su tesis de maestría “Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para fortalecer el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa N.º 00884 – Los Olivos,

Nueva Cajamarca”. Las conclusiones de la investigación mostraron que antes de la implementación del sistema de gestión de la calidad, el mayor porcentaje que representa el 66,67 %, tenía un nivel de inteligencia organizacional regular, el 23 % manifestó que el nivel de inteligencia organizacional era malo y el 10,00 % tenía una inteligencia organizacional buena. Después de aplicar el sistema de gestión de la calidad, el porcentaje más alto fue 63,33% con un buen nivel de inteligencia organizacional, 33,3% con muy buen nivel de inteligencia organizacional, 3,33% con un buen nivel de inteligencia organizacional e inteligente sobre una organización regular. El modelo de gestión basado en el enfoque de organización inteligente ha mejorado mucho el comportamiento organizacional de los docentes.

Mamani y Estrada (2020) En su artículo “El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata”

Las conclusiones señalan que el nivel de organización en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata es alto (50,4%), el 32,5% manifestó que existe un grado de organización del aprendizaje regular, el 9,9,8% opina que el nivel de aprendizaje organizacional es bajo, el 6,5% piensa que es muy alto y finalmente el 0,8% piensa que el nivel de aprendizaje organizacional es demasiado bajo. El impacto de contribuir a la tesis sobre la comprensión del AO está en su relación con la dirección pedagógica en la IE. Sus resultados ayudarán a comparar la realidad problemática que se ha estudiado y sus recomendaciones serán aplicadas a investigaciones recientes.

### **A nivel local.**

Fernández (2019) en su tesis de maestría “El aprendizaje organizacional para la toma de decisiones gerenciales en la agencia “1” del Banco de la Nación -Cajamarca en el año 2016” Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional para determinar la relación del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación. Para lograr el propósito de esta investigación se trabajó la encuesta y análisis documental a una muestra de 35 trabajadores de la agencia del Banco de la Nación - Cajamarca 2016.

Se utilizó la prueba de Komolgorov-Smirnov para verificar la distribución normal de los datos, la estadística t de Student, para muestras relevantes, con SPSS que compara la media de dos variables del mismo grupo y la prueba R de *Pearson*. que permiten encontrar la correlación de acuerdo con el nivel de significancia. Los resultados muestran que el aprendizaje organizacional está directamente relacionado con la toma de decisiones, y con ello podemos reafirmar que el AO puede ser utilizada como herramienta de gestión, y tiene un impacto positivo en la toma de decisiones de los directivos de la citada agencia del BN. Esta investigación es de gran utilidad para el aspecto pedagógico en la toma de decisiones, característica esencial del trabajo educativo.

Távora (2020), en su tesis de maestría titulada “El liderazgo pedagógico del director y su relación con el buen desempeño del docente en la institución educativa N° 16051 Ciro Alegría de Jaén, 2019” el estudio realizado fue descriptivo correlacional con una muestra por conveniencia y constituida por doce docentes de los niveles: primaria y secundaria. El propósito planteado fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el buen

desempeño docente de la IE, se trató de conocer si el director tenía capacidades de líder pedagógico, conocimiento multidisciplinar de las distintas áreas que se enseñan para poder orientar el trabajo académico de los docentes; a la vez debe conocer como los docentes desarrollan su práctica pedagógica en el aula y cómo interactúan en su entorno social y cultural desde la realidad de los estudiantes. Para este estudio tuvo como metodología la encuesta, (dos cuestionarios).

El primer cuestionario de evaluación del liderazgo del director estructurado por 04 dimensiones y conformado por 32 ítems: Y el cuestionario de evaluación del desempeño docente estructurado por 04 dimensiones y conformado por 21 ítems; que permitieron su procesamiento y análisis posterior. Es decir, para el estudio se utilizó 53 ítems en dos cuestionarios. Se trabajó la estadística descriptiva e inferencial apoyados en software estadístico SPSS y en *Excel* donde se determinaron los siguientes resultados: Existe una relación (0,013) directa positiva y significativa (0,018) entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Institución Educativa. La importancia de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo en relación con el AO.

El aporte de esta investigación servirá de apoyo para la metodología y para compararlos con nuestra realidad y las sugerencias obtenidas de la investigación se aplicarán a la nueva experiencia de estudio.

## **2. Marco teórico-científico de la investigación.**

La educación tiene como recurso principal al ser humano: maestros, estudiantes y padres de familia. La organización y preparación del maestro juega un rol fundamental en su formación.

## **2.1. Teoría del liderazgo transformacional.**

McGregor Burns (1978) citado por Ames Coca, M. (2018). El liderazgo transformativo surge dentro de los enfoques del "nuevo liderazgo" desarrollados en los años ochenta, caracterizados por su naturaleza más flexible, inclusiva y democrática. A diferencia de estilos anteriores que se enfocaban en la influencia o la gestión, este enfoque promueve el liderazgo a través de significados compartidos con los miembros de una organización, como la visión, la cultura y el compromiso, otorgando un propósito elevado a las metas inmediatas. En su tesis mastral quien sostiene que el liderazgo transformador se basa en apelar a valores morales superiores para movilizar a los seguidores hacia objetivos más elevados, fomentando la moralidad y motivación colectiva.

Bass (1985) sistematizó este concepto, destacando que el líder transformador eleva la conciencia de sus seguidores sobre la importancia de metas idealizadas, ayudándolos a trascender sus intereses personales en favor de causas nobles, como el bienestar del equipo o la institución. Este tipo de liderazgo es relevante en el contexto educativo, ya que permite que los directores inspiren y motiven a la comunidad escolar hacia un desarrollo organizacional basado en valores compartidos, compromiso colectivo y un enfoque en la mejora continua de los aprendizajes.

En el marco de esta investigación, se explorará cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a fortalecer el aprendizaje organizacional en la institución educativa Tito Cusi Yupanqui. El liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos hacia un objetivo común, se revela como un enfoque clave para fomentar el aprendizaje

organizacional. Al cultivar una cultura de innovación y desarrollo, los líderes transformacionales estimulan la búsqueda constante de mejoras y la adaptación a los cambios. En la institución educativa Tito Cusi Yupanqui, la implementación de este estilo de liderazgo podría potenciar significativamente el aprendizaje continuo de los docentes y, en consecuencia, mejorar la calidad educativa.

El liderazgo transformacional, propuesto por Burns (1979), se distingue por su capacidad de inspirar a los seguidores a alcanzar metas superiores y trascender sus intereses individuales en favor del bienestar colectivo. A diferencia del liderazgo transaccional, que se enfoca en intercambios concretos (recompensas y cumplimiento de normas), el liderazgo transformacional busca elevar la conciencia de los colaboradores hacia valores e ideales más altos, como la justicia, la libertad y la igualdad. Este tipo de liderazgo se caracteriza por cuatro dimensiones clave: la influencia idealizada (carisma), donde el líder se convierte en un modelo a seguir; la inspiración, mediante la comunicación de una visión motivadora; el estímulo intelectual, que fomenta la creatividad y el pensamiento crítico; y la consideración individualizada, al brindar apoyo y atención personalizada a los miembros de la organización.

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional es fundamental para el aprendizaje organizacional, ya que permite al director no solo motivar y guiar a su comunidad educativa, sino también desarrollar una cultura institucional basada en valores compartidos, visión clara y procesos colaborativos. Al actuar como un agente de cambio, el líder transformacional impulsa la innovación, fortalece el compromiso y mejora el desempeño institucional, creando las

condiciones necesarias para lograr aprendizajes sostenibles y significativos en un contexto organizacional dinámico.

### **2.1.2 Teoría del liderazgo pedagógico instruccional**

El liderazgo pedagógico, propuesto inicialmente por Hallinger y Murphy (1985), se enfoca en el rol del director como guía del proceso de enseñanza y aprendizaje, articulando las acciones institucionales para mejorar los resultados académicos. Estos autores identifican tres dimensiones clave: definir la misión escolar, mediante una visión clara y compartida; gestionar el programa de instrucción, asegurando la calidad de las prácticas pedagógicas a través del monitoreo, evaluación y retroalimentación a los docentes; y promover un clima de aprendizaje positivo, fomentando una cultura de colaboración, respeto y mejora continua. En este sentido, el liderazgo pedagógico busca fortalecer las capacidades docentes, gestionar el currículo y crear condiciones favorables para el desarrollo integral de los estudiantes.

Robinson (2008) amplía esta perspectiva al identificar las prácticas de liderazgo con mayor impacto en el rendimiento estudiantil, destacando el establecimiento de metas claras, la asignación estratégica de recursos, la planificación curricular, el desarrollo profesional docente y la creación de un ambiente ordenado y de apoyo. Robinson subraya que el liderazgo pedagógico efectivo se basa en la colaboración y el compromiso del director con la mejora continua, priorizando el aprendizaje de los estudiantes. En el contexto educativo actual, este liderazgo no solo implica una función administrativa, sino que también convierte al director en un facilitador del aprendizaje organizacional, generando

una cultura escolar orientada al trabajo colegiado, la innovación y la consecución de objetivos compartidos.

### **2.1.3 Teoría del liderazgo distribuido**

Spillane y Gronn (2004), plantean un enfoque colaborativo y descentralizado del liderazgo en las organizaciones educativas. A diferencia de los modelos tradicionales, donde el liderazgo se centra en una figura única, como el director, el liderazgo distribuido reconoce que las funciones y responsabilidades de liderazgo se comparten entre múltiples actores dentro de la institución educativa, como docentes, coordinadores y otros miembros del equipo escolar. Este enfoque busca aprovechar las capacidades y conocimientos colectivos, permitiendo que diferentes individuos asuman roles de liderazgo según sus habilidades, contexto y necesidades organizacionales.

Spillane (2004) conceptualiza el liderazgo distribuido como un proceso interactivo en el cual las prácticas de liderazgo emergen de la interacción entre líderes, seguidores y el contexto en el que operan. Más que enfocarse en las acciones individuales, Spillane resalta la práctica del liderazgo, que se despliega a través de la colaboración y la interdependencia. El liderazgo no reside únicamente en el individuo, sino que está “distribuido” en la organización, donde los miembros trabajan de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes. Esta perspectiva promueve una visión dinámica y sistémica del liderazgo, adaptándose a los retos complejos de las instituciones educativas.

Por otro lado, Gronn (2002) introduce el concepto de liderazgo híbrido, donde las responsabilidades de liderazgo se comparten y emergen de las relaciones entre los

actores. Gronn sugiere que el liderazgo distribuido puede darse de dos formas: aditiva, cuando los individuos contribuyen de manera independiente al proceso de liderazgo, y holística, cuando los miembros trabajan de manera colaborativa y sinérgica para resolver problemas o tomar decisiones. En este sentido, el liderazgo distribuido no solo mejora la eficacia organizacional, sino que también fomenta el desarrollo de competencias y la autonomía profesional en los miembros de la institución.

En el contexto educativo, el liderazgo distribuido impulsa el aprendizaje organizacional, ya que permite crear una cultura colaborativa en la que los docentes y demás actores participan activamente en la toma de decisiones, la innovación pedagógica y la resolución de problemas. Al distribuir las responsabilidades de liderazgo, se fortalecen las capacidades del equipo, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso, y se generan mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes. De este modo, el liderazgo distribuido contribuye a transformar la gestión educativa en un proceso más democrático, participativo y eficaz, donde el director actúa como un facilitador del desarrollo organizacional.

#### **2.1.4 Teoría del liderazgo transformativo crítico**

Freire (1970) El liderazgo transformativo crítico surge como un enfoque que combina la transformación social con la crítica hacia las estructuras de poder existentes, con el fin de promover un cambio auténtico y significativo en contextos educativos y organizacionales. Se basa en principios de justicia social, equidad y participación activa, posicionando a los líderes educativos como agentes de cambio que desafían las prácticas tradicionales y contribuyen al desarrollo de

sociedades más democráticas y justas. Los principales exponentes de esta teoría son Shapiro y Stefkovich (2005), quienes ofrecen un marco de referencia para entender el liderazgo como un proceso ético, crítico y emancipador, especialmente en el ámbito educativo.

Freire (1970), en su obra "Pedagogía del oprimido", desarrolla la idea de una educación liberadora como medio para la emancipación de los individuos y la transformación de la sociedad. Freire introduce el concepto de concientización, un proceso mediante el cual las personas toman conciencia crítica de su realidad y desarrollan la capacidad de actuar sobre ella para transformarla. Esta idea es fundamental en el liderazgo transformativo crítico, ya que implica que los líderes no solo gestionen el sistema educativo, sino que cuestionen las estructuras de opresión y fomenten un aprendizaje dialógico que permita a los individuos reflexionar y actuar. El liderazgo transformativo inspirado en Freire requiere de una praxis reflexiva, entendida como la acción consciente y crítica que busca transformar las realidades injustas. Los líderes educativos, desde esta perspectiva, se convierten en facilitadores del cambio, promoviendo la participación activa de los docentes, estudiantes y la comunidad en la construcción de una educación crítica y emancipadora. Freire destaca que el liderazgo debe trascender la mera transmisión de conocimientos, enfocándose en la creación de espacios de diálogo donde las voces de todos los actores sean escuchadas y valoradas.

Shapiro y Stefkovich (2005) desarrollan el concepto de liderazgo transformativo crítico desde una perspectiva ética y de justicia social, centrado en la toma de decisiones y acciones que promuevan el bienestar colectivo y la equidad en las instituciones educativas. Estos autores sostienen que los líderes

deben actuar bajo principios éticos, cuestionando las normas y prácticas que refuerzan las desigualdades y proponiendo soluciones que beneficien a las poblaciones más vulnerables. El liderazgo ético implica el compromiso con valores fundamentales como la integridad, el respeto, la inclusión y la responsabilidad social. Estos investigadores se plantean un modelo de liderazgo basado en la toma de decisiones éticas, sustentado en cuatro paradigmas: la ética de la justicia, que garantiza derechos e igualdad; la ética del cuidado, enfocada en la empatía y el apoyo a las personas; la ética de la crítica, que cuestiona estructuras opresivas; y la ética de la profesión, que promueve el desarrollo profesional y el compromiso con la mejora educativa.

El liderazgo transformativo crítico se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional, ya que fomenta una cultura de reflexión colectiva y acción transformadora dentro de las instituciones educativas. Los líderes transformativos promueven espacios de diálogo, participación y trabajo colaborativo, donde los miembros de la organización no solo adquieren conocimientos técnicos, sino también desarrollan una conciencia crítica de su rol en la transformación del entorno. Esto permite que las instituciones educativas no solo se adapten a los cambios, sino que se conviertan en agentes activos de innovación y justicia social. En el contexto de la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, el liderazgo transformativo crítico puede jugar un papel fundamental en la construcción de un aprendizaje organizacional basado en la equidad y la mejora continua. El director, como líder pedagógico y transformativo, tiene la responsabilidad de motivar a los docentes y estudiantes a reflexionar sobre su práctica, cuestionar las inequidades y proponer soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo educativo y social de la comunidad.

De este modo, la teoría del liderazgo transformativo crítico, sustentada en los aportes de Paulo Freire, Shapiro y Stefkovich, enfatiza la necesidad de un liderazgo que vaya más allá de la administración y la gestión, integrando una visión ética, crítica y transformadora. Este enfoque propone a los líderes educativos como agentes de cambio, comprometidos con la construcción de una educación equitativa, inclusiva y liberadora. Al fomentar el diálogo, la reflexión crítica y la participación activa, el liderazgo transformativo crítico fortalece el aprendizaje organizacional y promueve una cultura de mejora continua y justicia social en las instituciones educativas.

### **2.1.5 Teoría del liderazgo adaptativo**

Heifetz (1994), se centra en la capacidad de los líderes para guiar a las organizaciones y comunidades a enfrentar desafíos complejos y transformar realidades cambiantes, involucrando activamente a los miembros de la organización en la solución de problemas. A diferencia de enfoques tradicionales de liderazgo, donde el líder concentra las decisiones y las acciones, el liderazgo adaptativo implica un proceso compartido, en el que los líderes identifican los problemas adaptativos, movilizan a las personas para que asuman responsabilidades y trabajen en conjunto para encontrar soluciones. Esta teoría se articula con enfoques como el liderazgo transformacional, el liderazgo pedagógico y el liderazgo crítico, ya que busca no solo gestionar problemas inmediatos, sino promover una transformación profunda y sostenible en las organizaciones educativas.

Heifetz (1994) plantea que los líderes enfrentan dos tipos de desafíos: los problemas técnicos y los problemas adaptativos. Los problemas técnicos son

aquellos que pueden resolverse con conocimientos y soluciones existentes, mientras que los problemas adaptativos son más complejos y requieren cambios en valores, creencias, roles y comportamientos. En este sentido, el líder adaptativo no actúa como un solucionador único, sino que guía a la comunidad educativa en un proceso reflexivo y colaborativo para enfrentar estas dificultades. El rol del líder es movilizar a los actores, desafiar el statu quo y crear un entorno seguro donde los miembros puedan experimentar, aprender y adaptarse al cambio. Así, en el contexto de la institución educativa Tito Cusi Yupanqui, el liderazgo adaptativo resulta clave para enfrentar desafíos como la mejora del aprendizaje organizacional y el desarrollo de una cultura de liderazgo pedagógico, donde directivos, docentes y estudiantes puedan identificar problemas estructurales y generar soluciones innovadoras.

El aprendizaje organizacional, enmarcado en el liderazgo adaptativo, se produce cuando las organizaciones educativas logran aprender de los desafíos y cambios, adaptándose de manera efectiva a nuevas realidades. Para Heifetz, esto requiere que los líderes faciliten el proceso de adaptación colectiva, promoviendo la participación activa de todos los actores. En este contexto, los directores con liderazgo adaptativo ayudan a su comunidad educativa a distinguir entre problemas técnicos y adaptativos, generando espacios de reflexión, diálogo y experimentación que permiten encontrar soluciones sostenibles. El enfoque adaptativo comparte elementos con el liderazgo transformativo crítico de Freire y Shapiro, ya que ambos buscan cambios significativos en las estructuras organizacionales y promueven la participación colectiva para alcanzar objetivos comunes.

También introduce el concepto de "zona de incomodidad productiva", en la cual los líderes movilizan a las personas a cuestionar sus suposiciones y salir de su zona de confort para enfrentar desafíos complejos. En el ámbito educativo, esto significa desafiar prácticas pedagógicas obsoletas, cuestionar la falta de colaboración entre docentes y reflexionar sobre los valores y creencias que subyacen a la cultura escolar. De este modo, el liderazgo adaptativo facilita un aprendizaje organizacional profundo, donde la comunidad educativa se involucra activamente en la transformación de sus prácticas y estructuras. Esto conecta con las ideas de Hallinger y Robinson sobre el liderazgo pedagógico, en el que el líder promueve la mejora continua del aprendizaje y el desempeño de los docentes, y con el liderazgo distribuido de Spillane y Gronn, que destaca la participación colectiva y la responsabilidad compartida.

Finalmente, la teoría del Liderazgo Adaptativo de Heifetz propone un enfoque innovador y contextualizado, donde los líderes actúan como facilitadores del cambio organizacional frente a problemas complejos. En el caso de la institución educativa Tito Cusi Yupanqui, el liderazgo adaptativo puede potenciar el aprendizaje organizacional al movilizar a los actores educativos hacia una transformación pedagógica y cultural, fomentando la reflexión crítica, la colaboración y la innovación. Al igual que en los enfoques transformativo y crítico, el liderazgo adaptativo busca no solo resolver problemas inmediatos, sino generar una cultura de aprendizaje permanente y sostenible, donde los miembros de la organización asuman roles activos en la construcción de soluciones.

### **2.1.6 Liderazgo pedagógico Directoral**

El liderazgo es una característica de la persona que tiene la capacidad de dirigir los destinos de un grupo de persona o una organización según sus objetivos, sin embargo, existen muchos autores que han definido este término de diferentes perspectivas en el paso de los años.

Uzurriaga, Osorio y Arias (2020), definen al liderazgo como un evento o proceso transaccional que ocurre entre los miembros de un grupo de trabajo, lo que nos permite enfatizar que el liderazgo no es una cualidad innata o un rasgo nacido de un líder, siendo habilidades, aptitudes y características innatas o adquiridas de un individuo, se usa para liderar un equipo para trabajar hacia el logro de objetivos establecidos. El liderazgo exitoso depende de la medida en que las organizaciones o instituciones deben enfrentar los desafíos que se presentan día a día en los diferentes escenarios organizacionales.

Por su parte el Marco del Buen Desempeño Directoral (2014) presentó al liderazgo desde un enfoque pedagógico definiéndolo de la siguiente manera: un líder es alguien que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa con base en criterios pedagógico, realizando un trabajo organizado, interno y abierto, comunicativo y flexible, ser más democrático en sus procedimientos de toma de decisiones, podemos decir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo complementa y también puede convertirse en una característica de gestión de la institución, en la que quien tiene el liderazgo formal o no participa formalmente en un proceso dirigido por el director, coordina y contribuye al éxito de los resultados y metas de la organización (p.15).

Luego, Tracy (2015) en su libro el liderazgo lo describe como la capacidad de motivación para obtener rendimientos extraordinarios en los integrantes de trabajo, también nos dice que es la habilidad de alcanzar seguidores, afirma que un verdadero líder se hace no nacen con esas cualidades solo hay que visionarse como un gran líder.

Por último, Chiavenato citado por López, (2014) Un líder tiene la habilidad de influir y dirigir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo para el cumplimiento de las metas de una organización, el liderazgo es el compromiso del buen líder con el grupo que está a su cargo para motivar la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal, entre otras habilidades. La persona que ejerce el liderazgo adopta la posición de conductor, ya que se ubica al frente del grupo para facilitar el progreso y brindar confianza en sus seguidores.

Frente a lo expuesto podemos decir que el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para dirigir los destinos de una institución u organización al cumplimiento de objetivos organizacionales como personales de las personas que dirige o lo siguen por una causa en común.

### **Estilos de liderazgo.**

Entre los estilos de liderazgo describiremos los siguientes:

**Estilo Carismático – Emocional.** - Este estilo de liderazgo su principal herramienta es la comunicación efectiva, el ser empático con sus integrantes y la persuasión para influir de manera positiva en los demás. Frente a esto García, (2020) en su artículo Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente identifica las características personales y fomenta el crecimiento

del liderazgo que inspire en sus miembros, por lo tanto, el liderazgo carismático influirá positivamente en el compromiso del cumplimiento de objetivos profesionales e institucionales porque al sentirse estimulados se sienten comprometidos en su labor pedagógica. Por otro lado, podemos decir que el ser carismático influye emocionalmente en las personas guardando relación intrapersonal coordinando pensamientos de cualquier índole que les motive a realizar un trabajo. Entre carismático - emocional tiene relación con el Estilo transformacional donde Bracho y García, (2013) señalo que dicho liderazgo se centra en motivar a las personas a dedicar su mayor esfuerzo en lograr sus expectativas, Este liderazgo implica un enfoque basado en la visión que fomenta un comportamiento eficaz entre los seguidores, fomenta la capacidad de asumir aspectos que determinan la cultura organizacional e impulsa el cambio organizacional.

Los líderes transformacionales son aquellos que articulan su visión e inspiran a sus seguidores. También son capaces de motivar y dar forma a la cultura organizacional y crear un entorno propicio para el cambio organizacional.

Por último, Salazar, (2006) Es la capacidad de potenciar las habilidades y talentos del personal, a través de la forma de gestión y dirección. El proceso de capturar las ideas y deseos de los empleados, desarrollar sus habilidades y destrezas para lograr metas organizacionales y personales, y desarrollar sus carreras. En lugar de someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, enfatizando la capacidad del líder de emocionarlos para que se sientan identificados con el trabajo que realizan y puedan ir más allá de lo que la comunidad educativa. Todos estos proporcionan un liderazgo efectivo, de influencia y poder en sus integrantes. Hoy lo que se busca es el ejercicio de un

liderazgo capaz de crear nuevos líderes en la organización que promueva el liderazgo compartido, en definitiva, cualquier trabajador puede liderar y contribuir al desarrollo de la misión de la IE.

Por tanto, la función primordial de los directores será crear sentido de trabajo, promover y articular una visión creíble para el conjunto de personas que integran la comunidad educativa. Los líderes deben articular una visión para la organización, comunicar esa visión a los demás y obtener su acuerdo y compromiso. El líder transformacional se esfuerza por reconocer y empoderar a los miembros de la organización y tiene como objetivo transformar las creencias, actitudes y emociones de los seguidores, ya que no solo maneja las estructuras, sino que también influye en la cultura de la organización para cambiarla. Muestran una tendencia hacia una organización basada en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas de gobernanza más participativas, y la evidencia reiterada de que el liderazgo es factor determinante en la creación de una cultura de calidad, se hace evidente cuando los directivos como docentes deben actuar como líderes en sus respectivos campos.

**Estilo Anticipador.** Este estilo de liderazgo se focaliza en la actualización constante de sus integrantes para ser diferente ante los demás, ser personas impulsadoras, ser ese líder que crea el cambio profesional como personal.

**Estilo Profesional – Cultural.**

**Estilo Participativo.** Este es un liderazgo más ideal aquí está permitido que sus miembros se involucren en cada actividad, proyecto o programas de trabajo, motiva a sus trabajadores a involucrarse en acciones como proponer ideas para una toma de decisiones. El líder considera cada propuesta de sus integrantes para llegar a un consenso de ideas que fortalezcan el trabajo a desarrollar con esto se

logra que cada integrante se sienta más comprometido y motivador a emprender una labor. Este estilo se relaciona con el Liderazgo distribuido donde Longo, (2008) nos menciona que el liderazgo distribuido. se está extendiendo a más personas que están siendo impulsadas a tomar la iniciativa al mismo tiempo que sus actividades profesionales habituales. Los facilitadores de liderazgo descentralizados son revitalizadores de talento que pueden atraer a personas innovadoras y de alto rendimiento a su entorno, ayudarlas a comprometerse con objetivos estimulantes y fomentar la experimentación y el aprendizaje. Este recorrido los invita a apropiarse del proyecto, vivirlos y ser protagonistas de los mismos. Fomente la búsqueda de colaboración, la creación de comunidades y redes, y los límites interdepartamentales. Por supuesto, el liderazgo descentralizado requiere límites y mecanismos de evaluación, pero ambos deben tener un propósito común. La toma de posesión del liderazgo es un proceso compartido y controlado de desarrollo humano y profesional, practicado entre ambos, y el aspecto pedagógico es inseparable del abandono de una parte esencial del control. Por supuesto, no estamos ante un trabajo irresponsable. Qué y cómo monitorear se reemplaza por conversaciones repetitivas entre ellos sobre objetivos comunes, el significado de sus acciones, objetivos comunes y valores fundamentales.

**Estilo Formativo.** - El liderazgo formativo no se impone y no es un rol predeterminado. Construida en el proceso de interacción social de IE, la cultura organizacional fomenta el papel de líderes deseables. Para afrontar los retos de la sociedad actual, esta nueva forma de liderazgo educativo es un fundamento moral de los principios éticos y solidarios y de la democracia escolar, teniendo en cuenta las nuevas visiones del liderazgo, especialmente la realidad sociocultural.

**Estilo Administrativo.** Casanova (1995) en un artículo menciona que el rol de administrador requiere un líder en la parte direccional de la organización, no un administrador. La estructura organizacional es importante para demostrar el liderazgo gerencial. Para que los líderes colaboren de manera efectiva con sus subordinados y compañeros de labor deben avanzar en la misma dirección y logren efectivamente las metas deseadas, la estructura de la institución requiere roles específicos para cada área de trabajo, diferentes Comportamientos y desarrollo de habilidades de cada integrante. Es importante que los directivos comprendan y sean conscientes de este hecho para facilitar la existencia de estructuras que proporcionen el contexto de todas las interacciones sociales. Los buenos líderes saben cómo asignar tareas de una manera gratificante y emocionante, mientras que las personas responsables están informadas, motivadas y animadas según sea necesario. El fortalecimiento del liderazgo administrativo en una organización comienza con la identificación del comportamiento esperado de los empleados durante un monitoreo de actividades y termina con el desarrollo de las acciones necesarias para fortalecer las falencias y conseguir el exitoso grupal siendo imprescindible para las organizaciones actuales. El desarrollo del liderazgo administrativo debe comenzar brindando la oportunidad de auto descubrir las motivaciones individuales y autoevaluar el estado actual de las habilidades personales. Permite que las personas se imaginen a sí mismas como líderes, practiquen el liderazgo y creen un espacio donde puedan experimentar la satisfacción de ejercerlo. De ello depende el éxito de la institución actual.

## **2.2. Teoría del aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje nace de la necesidad de superación personal como organizacional para competir en las diferentes situaciones de la vida.

Por su parte en su artículo de investigación El contexto del aprendizaje organizacional Garzón, (2010) señala que el aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende, más bien es en este nivel en donde se analiza cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización, en este nivel se debe prestar atención a las políticas que se ponen en marcha para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo sin embargo el conocimiento en una empresa no se entiende como un tesoro personal, sino como el desarrollo permanente de una comunidad de personas que generan saberes particulares y específicos para el contexto de la institución. Por esta razón, la interacción entre las personas es particularmente útil e importante para la creación de nuevos conocimientos.

También tenemos Rivas, Fernández, Palacios, García y Valverde (2022) en su artículo Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica argumentan, que cualquier institución educativa tiene la capacidad de aprender por medio de sus integrantes, es decir, la capacitación y desempeño del personal docente constituye el cimiento primordial para la orientación del aprendizaje organizacional, son la herramienta mediante la cual una organización capta y adquiere saberes innovadores, así como valores y propiedades del docente resulta una pieza clave en el proceso educativo, es así como estos profesionales deben generar y adoptar diversos procesos, ideas, preceptos y pautas que han sido gestados en el seno de las instituciones educativas y orientarlas al logro de avances sistemáticos concretos, de esta forma los docentes estarían construyendo con sus acciones el denominado aprendizaje organizacional.

Por último, en su artículo aprendizaje organizativo un paisaje de luces y sombras López (2002) señalo que el aprendizaje organizativo emerge desde la

economía y la gestión de empresas es una visión basada en el aprendizaje como producto. Su planteamiento de base consiste en encontrar, sistematizar y comunicar a las organizaciones las características que éstas deben poseer para convertirse en organizaciones que aprenden el proceso de aprendizaje; orientada hacia la descripción de cómo las instituciones aprenden y como usan el conocimiento adquirido; hacia el modo como construyen y reconstruyen sus estructuras de conexión en base a lo que han aprendido; y hacia el modo como esas estructuras condicionan los nuevos aprendizajes. Veamos las siguientes dimensiones.

**Cultura de Aprendizaje.** - En el caso de las teorías del aprendizaje, una de sus presuposiciones más constantes ha sido la representación universalista de la naturaleza humana, ignorando el papel fundamental que desempeñan los contextos socioculturales en la configuración de los procesos cognitivos. Al centrarse en una visión universal del aprendizaje, muchas teorías han pasado por alto las particularidades culturales que moldean nuestras formas de conocer y aprender.

### **2.3. Teoría del Conocimiento.**

Passaillaigue y Estrada (2016) en su investigación indicó. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje y ello incidirá en la generación de conocimiento. Este conocimiento es indispensable transmitirlo, aplicarlo y usarlo para crear uno nuevo, que aporte al desarrollo de la organización en su camino de alcanzar inteligencia o aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que las personas realizan su trabajo. Las Organizaciones Inteligentes permiten que sus

miembros expandan continuamente su aptitud para crear los resultados y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” y a trabajar en equipos. Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades para la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever posibles cambios en sus procesos, productos y servicios. Las organizaciones que aprenden u Organizaciones Inteligentes se basan en la capacidad de contar con las habilidades, actitudes, conocimiento y aprendizaje, que le otorgan valor a la organización, caracterizándola por equipos de personas capaces de aplicar los conocimientos y profundizar en sus análisis.

Por otro lado se señala que la gestión de las organizaciones educativas basado en un liderazgo compartido, en el trabajo en equipo, en prácticas docentes flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, que impulse la innovación educativa, contribuyen a instituirse como una Organización Inteligente En el proceso de gestión del conocimiento es fundamental la socialización del conocimiento para hacer llegar este valioso recurso a todos los que lo necesiten. También nos señala que aprender en equipos, pues se ha demostrado que las ideas generadas en equipos son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas individualmente, de ahí la importancia de las reuniones de trabajo colegiado. De esto se fundamenta que los conocimientos se transmiten básicamente por interacción con los otros. La renovación del conocimiento existente y la creación de conocimiento nuevo no solo se transmiten por medios tecnológicos, es indispensable fortalecer el trabajo de los grupos. El buen trato a las personas en las organizaciones como actores importantes en el proceso de cambio se obtienen mayores beneficios al mejorar su eficiencia. También se debe

potenciar la gestión de conocimiento tácito y explícito para contribuir así a la creación y socialización del conocimiento manteniendo una comunicación abierta y compartida. Trabajar para convertirse en una organización que aprende, no se trata de modificar los sistemas concretos de la organización, sino de aprender a gestionarlos bajo unos parámetros diferentes.

Formular las medidas necesarias para superar las dificultades. Estas medidas se formulan con la participación de todos, pues esto resulta una actividad de socialización de conocimiento y de aprendizaje. Con esto podemos asegurar la equidad del servicio educativo, generando propuestas pedagógicas que respondan a las características e intereses de los estudiantes y a las expectativas de los profesores y de la comunidad. Socializar las buenas prácticas para favorecer el logro de los objetivos de la organización aplicando diferentes instrumentos. Promover procesos participativos e innovadores en la gestión educativa. Estas acciones se basan en un enfoque integrador, sistémico, participativo, proactivo y de gestión socioeconómica dirigido al mejoramiento de la estrategia organizacional que incide tanto en las personas como en la estructura y la forma de accionar de la organización, como ejes del cambio organizativo para elevar la calidad de la gestión educativa.

#### **2.4. Teoría del pensamiento sistémico.**

En los últimos tiempos los sistemas de información y las tecnologías han calado en el ser humano cambiando a nuevas formas de aprender y de trabajar es por eso que ha surgido el pensamiento sistémico considerando al hombre como un sistema integrador.

Martínez, (2013) Un sistema es una entidad que mantiene su existencia y función como un todo por la interacción de sus partes, y es una parte

interconectada que funciona como un todo, y su comportamiento cambia de acuerdo con la estructura total si se elimina una de sus partes. También nos define al pensamiento sistémico como un todo y sus partes se deben de estudiar para comprender el todo.

Martínez, (2013) Nos habla sobre el aprendizaje como un sistema. Este aprendizaje consiste en utilizar la retroalimentación de nuestro comportamiento para cambiarnos a nosotros mismos, que es la creación y recreación continua de nuestro propio modelo mental. El aprendizaje es un sistema notable. Si sabes lo que has aprendido, sabrás más sobre el mundo y los demás. Cuando puedes hacer algo que antes no podías, has hecho algo nuevo. El aprendizaje es uno de los bucles de retroalimentación más básicos de la vida, por lo que somos capaces y podemos aprender de cualquier cosa. En el concepto más simple, es el bucle nutricional básico en el que construimos el aprendizaje mirándonos a nosotros mismos desde una perspectiva subjetiva.

Por otro lado, en su artículo Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. Medina, Nava, y Bong, (2010), señalan que el liderazgo con pensamiento sistémico es un liderazgo emergente, un liderazgo que busca una combinación de hecho, elementos de entendimiento común y visión genérica, respaldada por valores, principios, virtudes y comunicación, con el fin de crear un ambiente armónico, un clima organizacional, que provoque todas las transformaciones de pensamiento y actitud necesarias, para alcanzar las metas y lograr el futuro que la sociedad espera. En ese sentido, el enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones se concibe como un enfoque que visualiza a la organización como un todo, un todo, en el que todos sus miembros buscan transformaciones sociales, económicas y ecológicas, surgiendo así, un

Enfoque de Liderazgo, que considera a las personas como núcleo fundamental de los sistemas y a las organizaciones como un sistema social, con la interacción del medio social, para el desarrollo sustentable, un liderazgo que diseña la educación y el servicio por aprender, sustentados en una visión compartida de valores y comunicación ética, como base para el cambio del pensamiento de las organizaciones en este siglo.

## **2.5. Sistema Nacional de Acreditación Educativa (SINEACE – EBR)**

La importancia de la equidad como valor y como finalidad en las orientaciones principales de políticas públicas en Educación del Estado peruano, que el SINEACE enfatiza, conllevan la exigencia de analizar el concepto y estudiar su vigencia o ausencia en la realidad del contexto educativo peruano. ¿Qué entender por equidad educativa? ¿En qué se diferencia la equidad de la igualdad educativa? La igualdad educativa ha sido identificada tradicionalmente con la homogeneidad de la oferta educativa escolar.

La demanda de una escuela igual para todos está en el origen de la escuela pública como institución de las sociedades democráticas, definidas como colectividades de ciudadanos con iguales derechos. Esta noción igualitarista comienza a ser cuestionada cuando se extiende la comprensión de que la sociedad está integrada por personas y grupos sociales muy desiguales y diversos, y se comprueba que en contextos de marcada y creciente heterogeneidad social o cultural –como es el caso del Perú-, la igualdad de la oferta educativa sería un factor de reproducción de la exclusión, la discriminación y la injusticia. Como explica López (2012):

“Es precisamente la creciente desigualdad en el origen social de las personas, en sus condiciones de vida, en sus trayectorias o en sus pertenencias culturales lo que pone en cuestión la pertinencia de una oferta educativa igual para todos.” Y agrega: “En contextos de alta heterogeneidad, en que las situaciones individuales son cada vez más diversas, una oferta educativa homogénea se traduce necesariamente en trayectorias y logros sumamente dispares”. En la discusión sobre el concepto de igualdad, López recoge las tesis de Amartya Sen, quien señala que no se trata de abandonar la búsqueda de la igualdad –como valor de la sociedad- sino de seleccionar una igualdad deseable en un marco de múltiples desigualdades, ya que no es posible pretender la coexistencia de igualdades múltiples en diferentes dimensiones de la vida por el hecho de que cada uno de nosotros somos, precisamente, desiguales a los otros.

En este marco conceptual, la equidad es presentada como una instancia que se ubica por encima del análisis de la igualdad en cada una de las dimensiones particulares, organizándolas y estructurándolas en torno a una igualdad fundamental. López (obra citada) concluye que “establecer un criterio de equidad significa identificar cuál es la dimensión fundamental respecto a la cual se estructuran todas las desigualdades restantes.” En el caso de la educación escolar, la equidad puede ser y de hecho es definida de varias maneras.

En el Perú se ha extendido la idea que identifica la equidad con igualdad en el acceso al sistema escolar; en este sentido, se mide la equidad por medio de los indicadores de cobertura y matrícula escolar. Otra manera de entender la equidad es la de una igualdad en los factores del servicio educativo escolar, que supone asegurar el acceso a la escuela y proveer a todas las personas de los mismos recursos cuantitativos y cualitativos para aprender; se conoce como igualdad en

los insumos, o en los recursos. Una tercera posibilidad es entender la equidad como igualdad en las oportunidades educativas, lo que equivale a asegurar la permanencia en la escuela, pero además proveer más recursos a los que tienen menos, Entender la equidad como igualdad en las oportunidades educativas, lo que equivale a asegurar la permanencia en la escuela, pero además proveer más recursos a los que tienen menos.

La cuarta definición de equidad educativa es la que opta por la igualdad en la calidad de los resultados de la educación escolar; para lo cual se requiere que, además de lo señalado en la definición anterior, se haga lo necesario para garantizar que todos logren una base común de aprendizajes esenciales para ejercer sus derechos y deberes como ciudadanos. Se trata de lograr iguales resultados en la escuela para garantizar igualdad de oportunidades en la inserción a la vida adulta en la sociedad actual y futura. En este caso la igualdad en los resultados de la educación –es decir, el capital educativo logrado por cada egresado del sistema escolar- es asumida como la igualdad fundamental, en función de la cual se ordenan, justifican y toleran algunas desigualdades en la asignación de recursos y en los procesos para enseñar y aprender, en beneficio de quienes asisten a la escuela en condiciones de desventaja.

El sistema escolar peruano actual es profundamente inequitativo, no sólo porque sus resultados son marcadamente desiguales, sino porque –en un sentido inverso al de la equidad- ofrece más recursos y mayores y mejores oportunidades a quienes asisten a la escuela en condiciones de ventaja personal, social y cultural, en tanto que se ofrece una educación precaria e inútil a los más pobres y débiles de la sociedad. En estas condiciones, el acceso universal y la permanencia en la

escuela no contribuyen a evitar la reproducción de las desigualdades educativas y sociales que dividen a la sociedad peruana y frenan el desarrollo del país.

García (2019), profundiza aún más la discusión del concepto de equidad, a partir de la siguiente pregunta: “¿cuáles son las dimensiones centrales de la equidad en un sistema escolar?”. En respuesta señala que se puede mirar desde dos grandes vertientes: una desde las teorías de la justicia, centrada en los temas de la distribución de la educación; otra desde las teorías de la democracia, que ven el sistema educativo como un gran instrumento de conformación de las Instituciones.

Exigencias de equidad en educación y el proyecto Metas Educativas 2021. Presentación realizada en el V Foro Latinoamericano de Educación organizado por la Fundación Santillana, Buenos Aires 14 – 15 de mayo 2009. El autor expone lo que implica la opción ética y política por la equidad, no sólo desde el punto de vista de los resultados educativos sino también para la organización y regulación del sistema educativo, para la gestión institucional y pedagógica, y las características de las escuelas. El enfoque de justicia distributiva establece que “las políticas educativas deben orientarse a conseguir que todos los alumnos y alumnas, independientemente de su condición social, deben acceder a la misma educación.” Es decir, se orienta hacia una política inclusiva.

Ahora bien, esta experiencia de inclusión, fundamental para la educación democrática, requiere escuelas que sean socialmente lo más representativas posibles de la comunidad nacional, y no segregadas. Otro aspecto, relacionado con el anterior, es que la democracia no es compatible con una asignación de la educación obligatoria por medio del mercado, en el cual la calidad del servicio educativo al que se accede depende de la capacidad de pago de las familias; la

democracia requiere de “una educación justa e igualitaria, a la que se acceda por una vía no mercantil”, por el sólo hecho de ser ciudadano o ciudadana. Más aún, como se dijo antes, “se exige que la educación se entregue con criterios de discriminación positiva para lograr, en la mayor medida posible, resultados igualitarios”. La competencia de la población adulta en una sociedad democrática de mercado se legitima únicamente -como meritocrática- cuando se dispone de una educación obligatoria igualitaria y no mercantil, “porque la educación sería la encargada de asegurar a todos los ciudadanos una misma base igualitaria de destrezas antes de ingresar y competir en el mercado”.

Este enfoque coincide con las “Directrices de políticas de inclusión en la educación”, publicadas por UNESCO, que definen un sistema escolar inclusivo como aquel que incorpora a las escuelas ordinarias a todos los niños y los educa con calidad. Este documento describe las características de las escuelas inclusivas y luego llama la atención acerca de las brechas en los resultados educativos y los factores, tanto internos como externos a las escuelas, con los que se asocian esos resultados, concluyendo que “la calidad y la equidad son elementos clave para lograr una educación inclusiva” (UNESCO 2009).

En el mismo sentido, la declaración final de la Conferencia Internacional de Educación recomienda que las culturas y entornos escolares se adapten al niño, en contraposición con la exigencia tradicional de que los niños se adapten a la cultura y las exigencias de las escuelas. En ella se pide que en las escuelas regulares se respeten “la diversidad y las distintas necesidades y aptitudes, características y expectativas de aprendizaje de los educandos y las comunidades...”, así como “la igualdad entre los géneros”, proporcionando apoyo pedagógico diversificado a las distintas categorías de educandos. También

demanda a los docentes que consideren que “la diversidad lingüística y cultural en el aula es un recurso valioso, y que promuevan el uso de la lengua materna durante los primeros años de escolarización” (CIE 2008).

Sin embargo, en la mirada mayoritaria de corto plazo todavía predomina una comprensión de los problemas de la educación que no toma en cuenta o soslaya el impacto de la desigualdad, que se refleja en la hegemonía pragmática de políticas educativas que eluden este aspecto central de la realidad. Tal mirada es descrita por García Huidobro en el párrafo siguiente: “Otra manera de esquivar la discusión sobre la injusticia del sistema ha sido centrar el tema en los aspectos de calidad y negando importancia y urgencia a la discusión sobre equidad. Se pone el énfasis en que las escuelas de las mayorías no logran sus metas porque faltan algunos medios, porque los maestros y maestras no están bien formados o no han sido correctamente incentivados, porque no se elige buenos directores o directoras. En esto hay que ser enfático: no hay calidad sin igualdad” (2010).

Los resultados de la educación básica y los resultados terminales del nivel secundario están definidos en los instrumentos normativos fundamentales del sistema educativo. Conviene no perder de vista la integralidad y la complejidad de los objetivos de la educación básica, tal como se definen en la Ley General de Educación, aprobada por unanimidad en el Congreso de la República (Perú. MED 2005):

- Formar integralmente en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que permitan organizar un proyecto de vida y contribuir al desarrollo nacional.

- Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan aprender a lo largo de la vida.
- Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan un buen aprovechamiento y uso de las nuevas tecnologías. Por otro lado, y de manera complementaria, el Diseño Curricular Nacional (Perú. MED

- La equidad educativa supone que todas y todos los jóvenes peruanos hayan tenido la oportunidad de terminar la educación secundaria y hayan logrado con calidad y pertinencia los aprendizajes y resultados previstos en las normas. indica que los propósitos de la Educación Básica Regular al año 2021 son:
  - Desarrollo de la identidad personal, social y cultural en el marco de una sociedad democrática, intercultural y ética en el Perú.
  - Dominio del castellano para promover la comunicación entre todos los peruanos.
  - Preservar la lengua materna y promover su desarrollo y práctica.
  - Conocimiento del inglés como lengua internacional.
  - Desarrollo del pensamiento matemático y de la cultura científica y tecnológica para comprender y actuar en el mundo.
  - Comprensión y valoración del medio geográfico, la historia, el presente y el futuro de la humanidad mediante el desarrollo del pensamiento crítico.

- Comprensión del medio natural y su diversidad, así como desarrollo de una conciencia ambiental orientada a la gestión de riesgos y el uso racional de los recursos naturales, en el marco de una moderna ciudadanía.
- Desarrollo de la capacidad productiva, innovadora y emprendedora, como parte de la construcción del proyecto de vida de todo ciudadano.
- Desarrollo corporal y conservación de la salud física y mental.
- Desarrollo de la creatividad, innovación, apreciación y expresión a través de las artes, las humanidades y las ciencias.
- Dominio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Así pues, todos estos objetivos y logros educativos constituyen los resultados que la totalidad de los adolescentes peruanos deben alcanzar al terminar la educación secundaria, de acuerdo con las normas actualmente vigentes.

En el marco de la opción por la equidad educativa, son en consecuencia inadmisibles bajo cualquier pretexto las propuestas minimalistas, que pretenden reducir –con argumentos pragmáticos- las expectativas de aprendizaje para una gran porción de la población nacional y a la vez aumentarlas para una élite privilegiada. Los proyectos y programas que limitan la educación de los pobres y de los culturalmente distintos a conseguir el aprendizaje de unos cuantos dominios elementales, son contrarios a la equidad, a la ley y a la ética educativa y social

## **2.6. La gestión de la Calidad Educativa**

Para Juan Casassus (2000) la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Se considera a la gestión como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Es un conjunto articulado de acciones de conducción que permiten lograr objetivos del Proyecto Educativo Institucional en función del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional. La Gestión Educativa se asume en el Marco de la Planificación Estratégica.

Gestión para Barrios Ríos (2007) es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. En este marco, según sea el énfasis en del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

En así que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera

de lograr lo que se desea”. Universidad Pedagógica Nacional (2002).

Schon y Agyriss sostienen que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”. Por ello, podemos decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción. La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus in titulado “Planning as learning”. Se concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

## **2.7. En torno al Clima institucional**

Rojas (2010) sostiene que el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actrices y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima. Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los

clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución. Las personas dan significado a esa realidad, desde su propio punto de vista. Así mismo los respetables investigadores Walter Marcelo Vereau y Bernardo Cojal Loli (2003) en su obra “Gestión Educativa” referente al clima institucional manifiestan: Según Medina Revilla, clima institucional es “el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal”.

En las instituciones educativas el clima institucional es imprescindible, podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia, en su desempeño personal y profesional. Citado por Manco, M.I. (2013). Las organizaciones actuales se caracterizan por sus constantes cambios lo que genera que la gestión educativa de importancia al comportamiento organizacional y mantener un buen clima institucional que pueda optimizar la productividad, calidad, sentido de pertinencia y el desarrollo personal de las personas dentro de la organización clima institucional educativo y conciliación escolar. Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

Por su parte Inés Manco, M.I. (2013). Afirma en las instituciones educativas el clima institucional es imprescindible, podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia, en su desempeño personal y profesional. Realmente es el medio ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo cotidiano que influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la institución educativa.

### **3. Definición de términos Básicos.**

#### **La gestión de calidad**

Conjunto de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes (Norma ISO 9001)

#### **Gestión educativa.**

Conjunto de procesos de planificación, organización, dirección, control, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, administrativas y de gestión institucional, su ejecución y evaluación. Universidad Pedagógica Nacional (2002).

#### **Clima institucional**

Es el ambiente generado en una institución en que se expresan en las relaciones interpersonales a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones

que tiene cada trabajador, directivo, alumnos y padres de familia de la institución educativa. Medina, (1989).

### **Equidad educativa**

hace referencia a la igualdad en el sistema educativo en cuanto al acceso, permanencia y éxito para todos sin distinción de género, etnia, religión, o condición social económica o política. Tunnermann Bernheim (2010).

### **Cumplimiento de responsabilidades**

Se trata de uno de los valores humanos más importantes, nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad de la cual resulta la necesidad asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven. Carlos Fernando La Torre (2012).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1. Descripción del perfil de la institución educativa**

La Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, se encuentra ubicada en el distrito y provincia de San Ignacio, Cajamarca. Fue creada mediante Resolución Ministerial N° 9177, del 22 de mayo de 1961. Actualmente, cuenta con 845 estudiantes del nivel primario y 360 estudiantes del nivel secundario, con 48 docentes en ambos niveles. La infraestructura se encuentra en ínfimas condiciones físicas. Cuenta con 14 aulas, 01 biblioteca, 01 aula de innovación, 01 auditorium, 01 sala de docentes, 01 laboratorio de física y química, un laboratorio de educación física, 01 cocina comedor tres oficinas para el servicio administrativo incluida la de la Dirección de la I.E. Asimismo, cuenta con una losa deportiva.

##### **1.2. Breve reseña histórica de la Institución educativa**

La Institución Educativa fue creada con la misma ley que se crea la provincia de San Ignacio, Ley N° 15560 un 12 de mayo de 1965, según el artículo 8° que a la letra dice: consígnese en el presupuesto funcional del gobierno central las partidas necesarias para el establecimiento y funcionamiento de la Subprefectura, Juzgado de primera instancia, Agencia Fiscal, Juzgado de Instrucción, Concejo Provincial, Jefatura Militar y un Colegio Nacional Mixto que se denominará “Tito Cusi Yupanqui”. Se ubicada en el cercado del distrito y provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca. Desde el año 2016, se incorpora a la red nacional de colegios de Jornada Escolar Completa (JEC); por lo que, su infraestructura está distribuida en 26 aulas y también cuenta con 02

laboratorios de cómputo, además de una sala de usos múltiples. Es una institución pública de gestión privada en convenio entre el Estado y la Iglesia Católica representada por la comunidad religiosa de las Hermanas de San José de Tarbes, atiende a estudiantes de toda condición socio económico y cultural, en su mayoría provienen de la zona rural, los servicios que ofrece a la comunidad educativa lo constituyen el área de Atención Tutorial Integral, que además de su coordinadora cuenta con una profesional de Psicología, también cuenta con modernos laboratorios de cómputo para desarrollar habilidades en el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación, también cuenta con laboratorio de física y química que permite a los estudiantes despertar el interés por las competencias investigativas. Pero, para optimizar estos servicios y poder trascender más allá de los muros institucionales se ha celebrado diversos convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones de la comunidad como es con el Ministerio Público, Policía Nacional del Perú, Municipalidad, Red de Salud, entre otras. En la actualidad cuenta con una población entre hombres y mujeres de 825 alumnos con una plana docente de 48 profesionales en las diferentes especialidades que exige la educación peruana.

### **1.3. Características demográficas y socioeconómicas**

La institución educativa Tito Cusy Yupanqui de la provincia de San Ignacio materia de la investigación aglutina a 300 padres de familia cuyas edades oscilan entre treinta y sesenta años de edad, en el cual un 60% proviene del área rural y un 40% del ámbito urbano, los concejos directivos de APAFAS están conformados mayormente por varones y son de una edad que oscila entre los 30 a 50 años de edad, la asistencia a reuniones de padres de familia lo realizan mayormente las madres de familia. Se nota que la asistencia a reuniones de los

padres de familia solo lo hacen para actos administrativos tales como para pagar la cuota de APAFA, matricula, pago por arreglo de mobiliario o actos de indisciplina, pero, poco se involucran en aspectos técnicos pedagógicos, de manera que toda la experiencia acumulada de sus actividades diarias se inserte en el currículo y gestión directiva, teniendo como base a una familia nuclearizada y que en su mayoría tiene un grado instrucción primaria completa.

#### **1.4. Características culturales y ambientales**

En la provincia de San Ignacio se caracteriza básicamente por sus manifestaciones culturales relacionado con el fervor religioso destacando básicamente la celebración del patrón San Ignacio de Loyola en el mes de julio llevando a cabo la novena donde las comunidades cristianas muestran su sentido cristiano y profunda devoción en la procesión que se realiza en el día central con una duración aproximada de cuatro horas. Por otro lado se encuentra la celebración del nacimiento del niño Jesús donde la población en conjunto e incluso las instituciones educativas se involucran con mucha fe durante el tiempo de adviento y la organización y ambientación de los portales en cada uno de los barrios de la ciudad donde se involucran todos los moradores preparando la chicha jora para invitar al que llega a visitar, de igual manera se lleva a cabo grandes concursos al mejor portal de la ciudad y los mejores danzarines que recorren las calles y barrios donde se encuentran portales del nacimiento.

Además, resalta las pinturas rupestres del cerro Facial y Potrero Grande, el mirador turístico del cerro campana y el museo arqueológico “Los Faicales”, ubicado en la institución educativa “Tito Cusi Yupanqui” de la ciudad de San Ignacio, expresión de esa cultura ancestral que dejaron nuestros antepasados para relacionarlos con lo actual.

Respecto al medio ambiente es importante señalar que se cuenta con una política de educación ambiental a partir del cual se viene denominando Municipalidad Ecológica Provincial de San Ignacio, institución que junto con sus pobladores han venido gestando una defensa frontal contra la tala indiscriminada de los bosques y la expropiación minera en algunos asentamientos mineros como “Las Huaquillas” y el cerro Pan de Azúcar. Recobra importancia, señalar la presencia de las comunidades nativas donde se resalta su vestimenta muy peculiar al hombre que defiende la naturaleza y rescata una de las lenguas aborígenes dentro de nuestra estructura pluricultural, el aguaruna.

Conociendo que en la actualidad nuestro planeta existe un progresivo deterioro ecológico, como consecuencia de los efectos por la falta de una verdadera cultura ambiental, desde esta perspectiva el daño al medio ambiente viene dado por ciertos valores, actitudes y comportamientos de la sociedad, notándose que tales conductas constituyen un impacto o una grave amenaza para garantizar la supervivencia de todas las especies en nuestro planeta, por lo que la humanidad en el afán de querer dominar y transformar a la naturaleza para poder satisfacer sus necesidades; por lo tanto, debe ser el mismo hombre el que mitigue o regenere los daños causados al hábitat implementando una cultura ambiental.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **2.1 Hipótesis central**

Existe relación significativa positiva entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de San Ignacio, Cajamarca año, 2022.

### **2.2 Hipótesis específicas**

**H<sub>1</sub>** Existe una relación significativa entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo Pedagógico Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.

**H<sub>2</sub>** Existe una relación significativa entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo Pedagógico Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.

**H<sub>3</sub>** Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo Pedagógico Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.

## **3. Variables de investigación**

- Aprendizaje Organizacional
- Liderazgo pedagógico

#### 4. Matriz de Operacionalización de variable Aprendizaje organizacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
Aprendizaje Organizacional	El Aprendizaje Organizacional es un proceso mediante el cual las entidades adquieren, construyen y transfieren conocimiento. (López, Ahumada, Olivares, & Gonzále, 2012)	El Aprendizaje Organizacional se mide a través de la identificación, construcción y transferencia de conocimiento en una organización, evaluado mediante cuestionarios que consideran dimensiones clave como la cultura de aprendizaje, la claridad estratégica y el aprendizaje grupal, reflejando su influencia en los procesos y resultados organizativos.	Cultura de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de experiencias</li> <li>- Trabajo orientativo</li> <li>- Trabajo reflexivo</li> <li>- Conocimiento compartido</li> <li>- Aprendizaje del error</li> </ul>	Cuestionario Ítems del 1 al 11 y 15 al 18 (López, Ahumada, Olivares, & Gonzále, 2012) Los Ítem 12,13,14,19 y 20, son propios del tesista.
			Claridad Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo objetivo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Reflexión pedagógica</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Innovación pedagógica</li> </ul>	
			Aprendizaje Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo continuo.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Conocimiento individual y grupal</li> </ul>	

#### 4.1. Matriz de Operacionalización de variables Liderazgo Pedagógico

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL		DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
Liderazgo Pedagógico Directoral	El liderazgo Pedagógico es aquel que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, convirtiéndose en una cualidad de la persona que lo ejerce. (MINEDU, 2014)	El Liderazgo Pedagógico se evalúa a través de la influencia, inspiración y capacidad de movilización del líder en las acciones pedagógicas de la comunidad educativa, utilizando cuestionarios que analizan dimensiones como la toma de decisiones, la gestión estratégica y la motivación hacia la mejora continua, reflejando su impacto en el desempeño educativo.	Carismático- Emocional	Trato cordial Valoración de méritos y habilidades Motivación	CUESTIONARIO Los Ítem de este cuestionario hacen referencia (Barrientos, 2020)
			Planificador/Anticipador	Planificación de estrategias y Actividades Anticipación de posibles problemas Posibles alternativas de solución	
			Profesional/Cultural	Logros de metas y objetivos educativos Disponibilidad de recursos y materiales Consolidación de la cultura institucional Compromiso institucional	
			Participativa	Incentivar el trabajo colaborativo Participación de decisiones en Conjunto Coordinación entre distintos Estamentos.	
			Formativa	Dedicación a la propia formación Ayuda a la formación de los Colaboradores Apoyo a la innovación	
			Administrativa	Cumplimiento de actividades burocráticas Orientación administrativa hacia los logros pedagógicos	

## **6. Población y muestra**

En esta investigación se trabajó con una muestra poblacional 42 docentes de la I.E. Tito Cusi Yupanqui de San Ignacio.

## **7. Unidad de análisis**

En la presente investigación se considera como unidad de análisis a cada uno de los docentes de la Institución Educativa.

## **8. Métodos de investigación**

Los métodos utilizados en la presente investigación son: el método analítico que ha permitido escrudiñar cada variable en lo teórico y en lo práctico; el método sintético para la elaboración de conclusiones por dimensiones y de manera general; el método hipotético deductivo, con el cual se ha podido hacer las inferencias respectivas y la prueba de hipótesis.

## **9. Tipo de investigación**

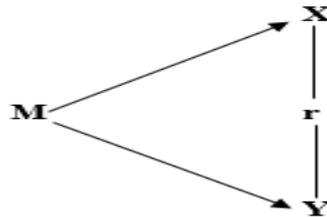
La investigación llevada a cabo es de tipo básica, no experimental ya que no hubo manipulación deliberada de variables.

Por otra parte, la investigación realizada es descriptiva, ya que se orienta a describir las variables de aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico directoral. Al respecto, manifiestan: “Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se representa” (Sánchez y Reyes, 2009, p.40).

Asimismo, esta investigación es de tipo correlacional ya que investiga la relación entre las variables aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico directoral demostrando con ello en alguna medida un valor explicativo, puesto que el hecho de saber que dos variables se relacionan, en términos que una influye sobre la otra, aporta información explicativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## 10. Diseño de la investigación

El diseño que corresponde al tipo de investigación, es el descriptivo correlacional, en este tipo de estudio existe la influencia entre las variables.



### Donde:

M= Muestra

X= Aprendizaje Organizacional

Y= El liderazgo pedagógico directoral

r= Relación

**Método:**

Los datos se analizarán utilizando el método inductivo – deductivo para recoger información de la realidad problemática y los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Asimismo, el método analítico sintético para procesar información del marco teórico y de la discusión de los resultados.

**11. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

La técnica que se asumió para el recojo de datos, es la encuesta, con preguntas cerradas, por ser las más factibles de codificar y analizar, tal como menciona Hernández, Fernández y Baptista, (2006) es el instrumento más utilizado para recolectar datos a través de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se consideró como instrumento para recolectar información el cuestionario, que se aplicó al equipo de docentes de la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui. Este fue elaborado a partir de información teórica considerando diferentes factores para evaluar a los docentes, el cuestionario sobre el aprendizaje organizacional que fue construido en base a la escala de Likert y la validación por juicio de expertos; y el cuestionario sobre el liderazgo pedagógico directoral se tomó de la tesis de Milagros Arbañil Barriento el cual se solicitó el uso de dicho cuestionario.

**12. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Una vez culminado el procesamiento de los cuestionarios, se seleccionaron las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las

gráficas de los resultados y cuadros estadísticos, así como de datos en tablas, esquemas, cuadros y ponderaciones, utilizando un procesador sistematizado computarizado EXCEL para realizar la base de datos, tabularla, para almacenar y gestionar datos. ANALIZAR EL SPSS24.

### 13. Validez y confiabilidad.

Antes de la aplicación de nuestro instrumento (encuesta) se ha considerado contemplar primero la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, considerando los 40 ítems en la encuesta considerando las dos variables: Aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico directoral, El cuestionario se validó a través del procedimiento denominado: validez de contenidos mediante juicio de expertos. En consecuencia, se sometió a la revisión y evaluación de 3 expertos (Anexo 01), tomando en cuenta la ficha propuesta por Zapata (2016).

#### Variable Aprendizaje Organizacional.

**Tabla 01: Validación de los instrumentos por los expertos**

N°	Expertos	Variable X Aprendizaje Organizacional	%
1	Mgtr. Elba Sissi Acevedo Rojas	1,00	100%
2	Mgtr. José Martín Casado Márquez	1,00	100%
3	Mgtr. Margarita Rufino Gabriel	0,92	100%
<b>PROMEDIO TOTAL</b>		0,973	97,3%

Realizando el análisis factorial con escala nominal hemos obtenido resultados muy buenos utilizando el coeficiente de *Alfa de Cronbach* con el

SPSS24 según se muestra en el cuadro, lo que indica que el instrumento es fiable para su aplicación.

**Tabla 02: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>0,870</b>	<b>0,897</b>	<b>20</b>

El instrumento se sometió a confiabilidad a través del procedimiento de consistencia interna denominado *Alfa de Cronbach*. Este procedimiento se realizó en base a análisis estadístico y se obtuvo como resultado lo expresado en la tabla. Y se detalla a continuación.

<b>K</b>	<b>42</b>
$\sum Vi$	10,4768
<b>Vt</b>	70,024
$\alpha$	0,870

K= Numero de encuestados

$\sum Vi =$  Suma de varianzas individuales

Vt=Varianza Total

$\alpha$ =Coeficiente de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \frac{Vi}{Vt}}{k} \right]$$

$$\sum \frac{Vi}{Vt}$$

$$\alpha = \frac{42}{42-1} \left[ 1 - \frac{10,4768}{70,024} \right] = 0,870$$

**Variable Liderazgo pedagógico Directoral.**

**Tabla 03: Validación de los instrumentos por los expertos**

Nº	Expertos	Variable X Liderazgo Pedagógico Directoral
<b>1</b>	Dr. Elias Mejia Mejia	92%
<b>2</b>	Dr. Edgar Damian Nuñez	93,5%
<b>3</b>	Mg. Dante Macazana Fernández	96,7%
<b>TOTAL</b>		94,07

Fuente. Tesis de Milagros Arbañil Barriento

**Tabla 04: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>0,944</b>	<b>0,944</b>	<b>20</b>

Fuente. Tesis de Milagros Arbañil Barriento

**Interpretación:** Respecto a la confiabilidad del instrumento, después de su aplicabilidad el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 94,4 % que fue de confiabilidad alta.

De acuerdo a la opinión de los expertos se aprecia que para la variable X: Aprendizaje Organizacional la valoración de los expertos fue de 97.3% y para la variable Y: Liderazgo pedagógico directoral la valoración resultó de 94.07%. Por ello, se afirma que los instrumentos validados resultaron de alta aplicabilidad en la muestra.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 48 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, provincia de San Ignacio – Cajamarca, 2022.

Los elementos de acopio de datos usados en el presente trabajo de investigación fueron:

Cuestionarios aplicados a los docentes antes mencionados

Las cuáles fueron analizadas en relación a los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación.

Se utilizó la Estadística descriptiva e inferencial para el procesamiento de datos usando la hoja de cálculo Excel 2016 y el Software Estadístico SPSS v. 25, que nos permitió obtener tablas, porcentajes, gráficas y la prueba de correlación de Spearman como se muestra a continuación:

#### 4.1. Resultados de variable 1: Aprendizaje Organizacional

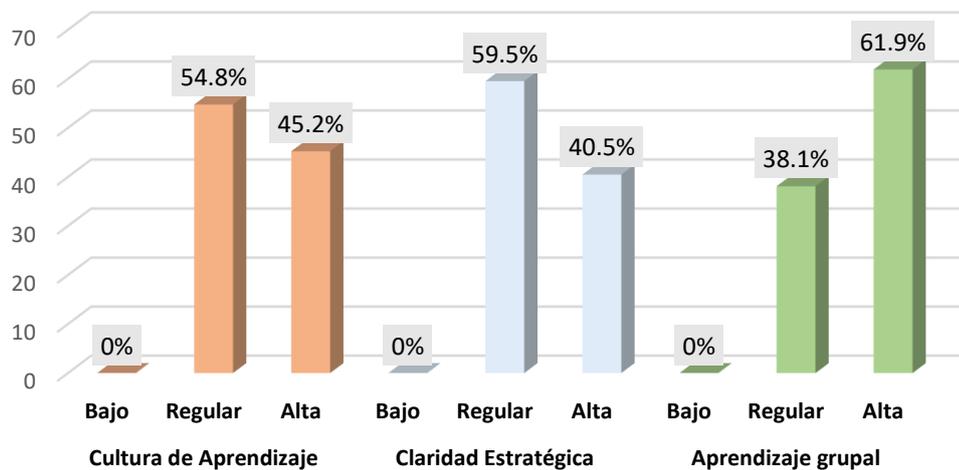
**TABLA 5**

Dimensiones de la variable 1: Aprendizaje Organizacional

Dimensión	Categoría	Frec.	%
<b>Cultura de Aprendizaje</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	23	54.8
	Alto	19	45.2
<b>Claridad Estratégica</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	25	59.5
	Alto	17	40.5
<b>Aprendizaje grupal</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	16	38.1
	Alto	26	61.9

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de encuesta a 42 docentes

Dimensiones variable 1: Aprendizaje Organizacional



### **Análisis y discusión:**

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla N° 05 y figura 01 se deduce que el 61,8% es Alta de los encuestados manifiestan que el aprendizaje organizacional referido a la dimensión aprendizaje grupal, por otro lado 59.5% es regular en la dimensión claridad estratégica y 54.8% es regular con respecto a la cultura de aprendizaje de la Institución Educativa Tito Cusy Yupanqui. de San Ignacio es buena, con un 60% que expresan que están en el nivel regular y solo el 0% en el nivel malo.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Ureña (2021), cuyos resultados evidencian que las variables se correlacionaron positivamente, a medida que los valores de la variable de gestión del conocimiento aumentan en esa misma proporción e incrementa el aprendizaje organizacional en las instituciones objeto de estudio.

## 4.2.Resultados de variable 2: Liderazgo Pedagógico Directoral

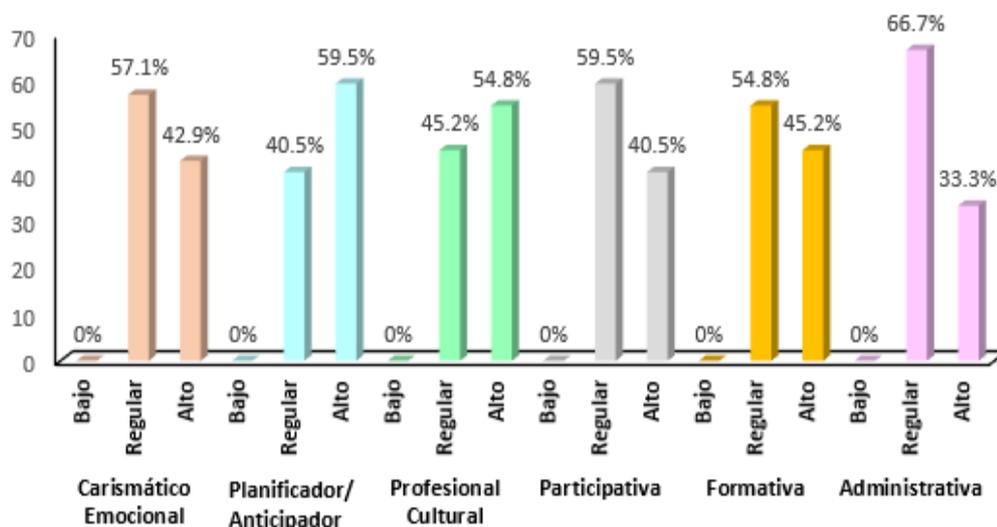
**TABLA 6**

Dimensiones de la variable 2: Liderazgo Pedagógico Directoral

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
<b>Carismático Emocional</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	24	57.1
	Alta	18	42.9
<b>Planificador/Anticipador</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	17	40.5
	Alta	25	59.5
<b>Profesional/Cultural</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	19	45.2
	Alta	23	54.8
<b>Participativa</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	25	59.5
	Alta	17	40.5
<b>Formativa</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	23	54.8
	Alta	19	45.2
<b>Administrativa</b>	Bajo	0	0.0
	Regular	28	66.7
	Alta	14	33.3
Total		42	100.0

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de encuesta a 42 docentes

## Dimensiones variable 2: Liderazgo Pedagógico Directoral



### Análisis y discusión:

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla N° 06 y figura 02 se deduce que el 66,7% es Regular de los encuestados manifiestan que el Liderazgo Pedagógico Directoral referido a la dimensión administrativa, por otro lado 54.8% es regular en la dimensión formativa y 59.3% es regular con respecto a la participativa, otro de los resultados es la dimensión profesional cultural 54.8% es alta, por otro lado los resultados de la dimensión planificador/anticipador y la dimensión carismático emocional con un 57%1. Es regular. Aplicados a la Institución Educativa Tito Cusy Yapanqui. de San Ignacio es buena, con un 58% que expresan que están en el nivel regular y el 0% en el nivel malo. Estos resultados concuerdan con Quispe (2023), cuyos resultados de la prueba de Regresión Logística Ordinal muestran una significancia bilateral =  $0,001 \leq \alpha 0,05$ ,

probando que el desarrollo profesional es explicado por la gestión del conocimiento, obteniendo un Pseudo R2 de Cox y Snell en un 62,1 % y de Nagelkerke en un 62,3 %. En ese sentido, se concluyó una influencia estadísticamente significativa de la gestión del conocimiento en el desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública.

### 4.3.Resultado total variable 1: Aprendizaje Organizacional

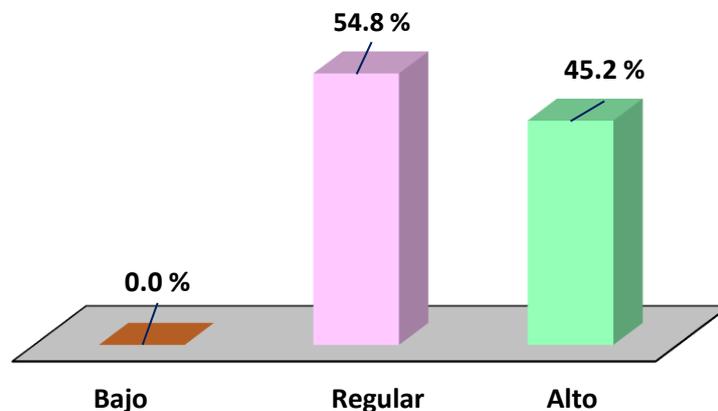
**TABLA 7**

**RESULTADO GLOBAL VI: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0
Regular	23	54.8
Alto	19	45.2
Total	42	100.0

Nota: datos obtenidos de aplicación de encuesta a 42 docentes

**RESULTADO GLOBAL V1: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**



## **Análisis y discusión**

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla N° 07 y figura 07 de la variable 1 aprendizaje organizacional de forma global se obtuvo que el 54.8% se ubica en regular y un 45.2% es alta lo que indica que existe una relación positiva con la variable 2. Estos resultados coinciden con lo evidenciado por Mamani et al (2022). cuyos resultados mostraron altos niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes producto del trabajo colaborativo que se hace en la institución, así como el reconocimiento de los padres y estudiantes hacia sus profesores, llegándose a la conclusión que existe una estrecha relación y alto grado de dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores.

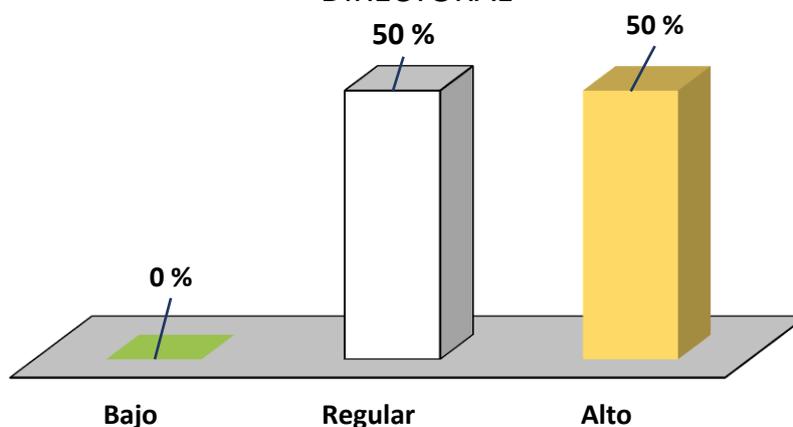
### **4.4. Resultado total variable 2: Liderazgo Pedagógico Directoral**

**TABLA 08**

**RESULTADO GLOBAL V2: LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO DIRECTORAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0
Regular	21	50.0
Alto	21	50.0
Total	42	100.0

## RESULTADO GLOBAL: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL



### **Análisis y discusión**

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla N° 08 y figura 04 de la variable 2 Liderazgo Pedagógico Direccional de forma global se obtuvo que el 50% se ubica en regular y el otro 50% es alta lo que indica que existe una relación positiva con la variable Aprendizaje organizacional, estos resultados concuerdan con lo señalado por Angulo (2020), cuyos resultados demuestran que existe una correlación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente. En la institución de estudio se halló un alto nivel de liderazgo pedagógico debido a que se implementaron estrategias educativas, asimismo la implementación de trabajos colegiados, sesiones compartidas, pasantías y buenas prácticas fomentan un clima positivo entre maestros.

#### 4.4. Relación entre Aprendizaje Organizacional y Liderazgo Pedagógico

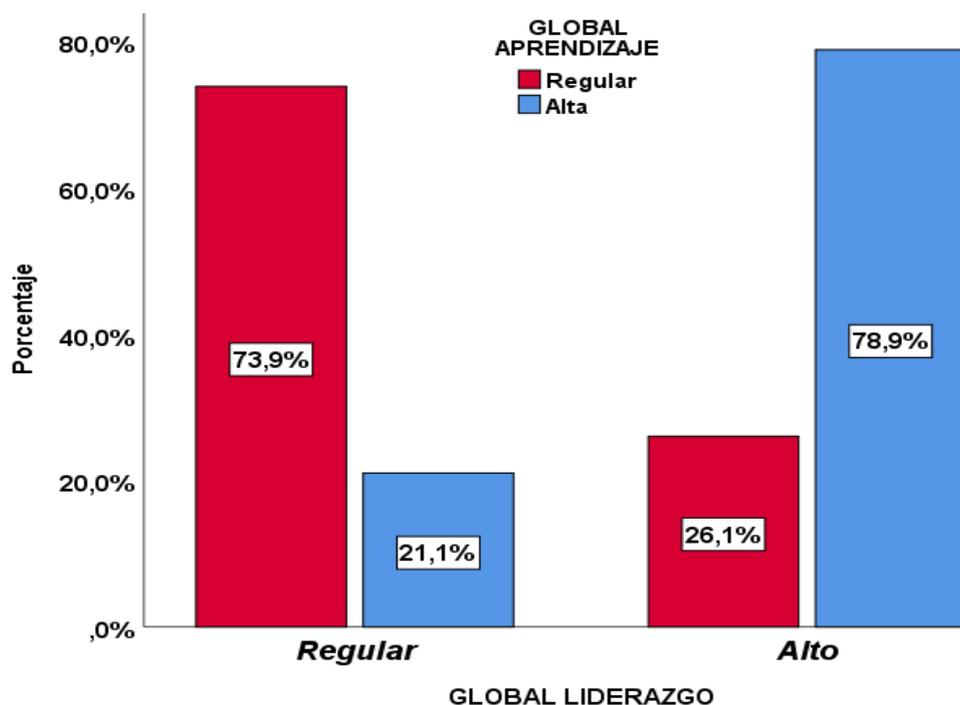
Directoral.

**TABLA 09**

Relación entre: Aprendizaje Organizacional y Liderazgo Pedagógico Directoral

Liderazgo Pedagógico Directoral	Aprendizaje Organizacional					
	Regular		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%
Regular	17	73.9	4	21.1	21	50.0
Alto	6	26.1	15	78.9	21	50.0
<b>Total</b>	23	100.0	19	100.0	42	50.0

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de encuesta a 42 docentes



### **Análisis y discusión:**

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla N° 09 y figura 09 de las variables Liderazgo Pedagógico Direccional y Aprendizaje organizacional se relacionan en un 73.8% es alto la relación de ambas variables y 78% con la variable aprendizaje organizacional estos resultados indica que existe una relación positiva con ambas variables. Estos resultados coinciden con lo señalado por Mamani y Estrada (2020), cuyos resultados de su investigación demuestran que el nivel de organización en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata es alto (50,4%), el 32,5% manifestó que existe un grado de organización del aprendizaje regular, el 9,9,8% opina que el nivel de aprendizaje organizacional es bajo, el 6,5% piensa que es muy alto y finalmente el 0,8% piensa que el nivel de aprendizaje organizacional es demasiado bajo.

#### **4. Prueba de Hipótesis.**

##### **Prueba de Normalidad.**

En investigaciones científicas, la verificación de la normalidad es crucial cuando se emplean técnicas estadísticas paramétricas que suponen normalidad. Si los datos no son normales, se pueden considerar transformaciones (como logarítmica, raíz cuadrada) para normalizar los datos o usar pruebas no paramétricas que no requieren esta suposición.

Realizamos la prueba de normalidad para contrastar la prueba de hipótesis adecuada.

- **Planteamiento de hipótesis:**

Ho: El conjunto de datos presentan una distribución normal

H1: El conjunto de datos no presentan una distribución normal

- **Se elige el nivel de significación:** alfa = 5%, es decir con un nivel de confianza del 95%.

- **Elegimos la prueba estadística a usar.**

Como el tamaño de muestra es 42, usaremos el criterio de Shapiro - Wilk

- **Establecemos el criterio de decisión:**

Si  $p < 0.05$ , rechazamos la hipótesis nula Ho y aceptamos H1

Si  $p \geq 0.05$ , aceptamos la hipótesis nula Ho y rechazamos H1

**TABLA 10**

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	0.088	42	,200 <sup>*</sup>	0.976	42	0.510
<b>Liderazgo pedagógico directoral</b>	0.107	42	,200 <sup>*</sup>	0.916	42	0.004

La tabla 10, nos presenta los resultados de la prueba de Normalidad, apreciándose que según el criterio de Shapiro-Wilk (muestra < 50) los datos del material empírico se distribuyen según la ley no Normal, ya que el p valor < 0.05, Luego aplicaremos para la contratación de hipótesis la prueba no paramétrica de correlación de Spearman. Lo que se vincula con los estudios realizados por Távora (2020) el estudio realizado fue descriptivo correlacional con una muestra por conveniencia y constituida por doce docentes de los niveles: primaria y

secundaria. El propósito planteado fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y el buen desempeño docente de la IE, se trató de conocer si el director tenía capacidades de líder pedagógico, conocimiento multidisciplinar de las distintas áreas que se enseñan para poder orientar el trabajo académico de los docentes; a la vez debe conocer como los docentes desarrollan su práctica pedagógica en el aula y cómo interactúan en su entorno social y cultural desde la realidad de los estudiantes. Para este estudio tuvo como metodología la encuesta, (dos cuestionarios).

El primer cuestionario de evaluación del liderazgo del director estructurado por 04 dimensiones y conformado por 32 *ítems*: Y el cuestionario de evaluación del desempeño docente estructurado por 04 dimensiones y conformado por 21 *ítems*; que permitieron su procesamiento y análisis posterior. Es decir, para el estudio se utilizó 53 *ítems* en dos cuestionarios. Se trabajó la estadística descriptiva e inferencial apoyados en *software* estadístico SPSS y en *Excel* donde se determinaron los siguientes resultados: Existe una relación (0,013) directa positiva y significativa (0,018) entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en la Institución Educativa. La importancia de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo en relación con el Aprendizaje Organizacional.

## OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio, Cajamarca, 2022.

**TABLA 11**

*Coefficiente de correlación entre Aprendizaje Organizacional y Liderazgo pedagógico Directoral*

	<b>Rho de Spearman</b>	Aprendizaje Organizacional	Liderazgo pedagógico directoral
Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	,612**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	42	42
Liderazgo pedagógico directoral	Coefficiente de correlación	,612**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	42	42

## Análisis y discusión

Existe relación positiva significativa (Martínez, 2009) entre el Aprendizaje organizacional y Liderazgo pedagógico directoral de los docentes de educación secundaria de la Institución educativa Tito Cusi Yupanqui, provincia de San Ignacio – Cajamarca, 2022, con nivel de significación  $< 0.05$ . Estos resultados se vinculan con los planteados por Quispe (2023) El estudio fue de tipo aplicada, nivel explicativo, enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, diseño no experimental de corte transversal, la población y muestra se conformó por 50 docentes de una institución educativa pública, por tanto, se realizó un censo. La

técnica correspondió a la encuesta y se empleó como instrumento el cuestionario, dicho instrumento fue validado por intermedio de juicio de expertos y de la aplicación de una prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach = 0,848 para gestión del conocimiento y un Alfa de Cronbach = 0,862 para desarrollo profesional. Los resultados muestran sobre la prueba de Regresión Logística Ordinal una significancia bilateral =  $0,001 \leq a 0,05$ , probando que el desarrollo profesional es explicado por la gestión del conocimiento, obteniendo un Pseudo R2 de Cox y Snell en un 62,1 % y de Nagelkerke en un 62,3 %. En ese sentido, se concluyó una influencia estadísticamente significativa de la gestión del conocimiento en el desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública.

### **Objetivo específico 1**

- Identificar la relación que existe entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca, 2022.

**TABLA 12**

*Coefficiente de correlación entre Cultura de aprendizaje y Liderazgo Pedagógico Directoral*

	<b>Rho de Spearman</b>	Cultura de aprendizaje	Liderazgo pedagógico directoral
Cultura de aprendizaje	Coefficiente de correlación	1.000	0,443**
	Sig. (bilateral)		0.003
	N	42	42
Liderazgo pedagógico directoral	Coefficiente de correlación	0,443**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	42	42

### **Análisis y Discusión**

Los resultados de la investigación demuestran que en el presente trabajo de investigación existe una relación casi promedio entre la dimensión: Cultura de aprendizaje y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.443$ ). Además, dicha relación es directa y positiva, lo que significa que mientras una variable aumenta su valor, la otra también se incrementa su valor; por otra parte, se ha determinado que existe significación estadística alta, debido a que el p valor es 0.003. Estos resultados coinciden con las conclusiones de Avila (2020). Sus hallazgos mostraron una correlación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Es decir, los docentes percibían que un liderazgo más efectivo se asociaba con un clima organizacional más positivo. Entre los factores destacados se encuentran la importancia de la colaboración docente, la retroalimentación y la participación en la actualización del proyecto educativo. La

investigación concluye que el liderazgo directivo juega un papel fundamental en la construcción de una escuela efectiva, ya que un buen liderazgo puede fomentar un clima organizacional positivo y, en consecuencia, mejorar el desempeño de la institución. Esta investigación es relevante para la tesis, dado que el investigador tomará sus resultados para trabajarlo en la parte de la discusión.

### Objetivo específico 2

- Analizar la relación que existe entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo pedagógico Directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.

**TABLA 13**

*Coefficiente de correlación entre: Claridad estratégica y Liderazgo Pedagógico Directoral*

	<b>Rho de Spearman</b>	Claridad estratégica	Liderazgo pedagógico directoral
Claridad estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0,551**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	42	42
Liderazgo pedagógico directoral	Coefficiente de correlación	0,551**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	42	42

### Análisis y Discusión

En la tabla 13, se presentan los resultados evidencian que existe una relación superior al promedio entre la dimensión Claridad estratégica y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.551$ ). Además, dicha relación es directa y

positiva lo que significa que mientras una variable aumenta su valor, la otra también aumenta su valor; por otra parte, el software arrojó un p valor = 0.000 indicando que existe alta significación estadística. Gento et al (2020). Al respecto, señala que el liderazgo pedagógico debe entenderse como la capacidad de ejercer influencia sobre las personas que aprenden, vale recalcar que este liderazgo no solo recae en el equipo directivo debe ser característica propia de todo docente activo en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

### Objetivo específico 3

- Analizar la relación que existe entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.

**TABLA 14**

*Coefficiente de correlación entre Aprendizaje Grupal y Liderazgo Pedagógico Directoral*

	<b>Rho de Spearman</b>	Aprendizaje Organizacional	Liderazgo pedagógico directoral
Aprendizaje Grupal	Coefficiente de correlación	1.000	0,554**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	42	42
Liderazgo pedagógico directoral	Coefficiente de correlación	0,554**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	42	42

## **Análisis y Discusión**

En la tabla 14, se presentan los resultados de la prueba de correlación de Spearman, indicando que existe correlación superior al promedio entre la dimensión Aprendizaje grupal y el Liderazgo pedagógico directoral ( $r=0.554$ ).

Se observa además que existe una correlación directa y positiva; es decir, cuando una variable aumenta su valor, la otra también aumenta su valor. Además, se muestra una alta significación estadística, puesto que el p valor es 0.000.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE MEJORA

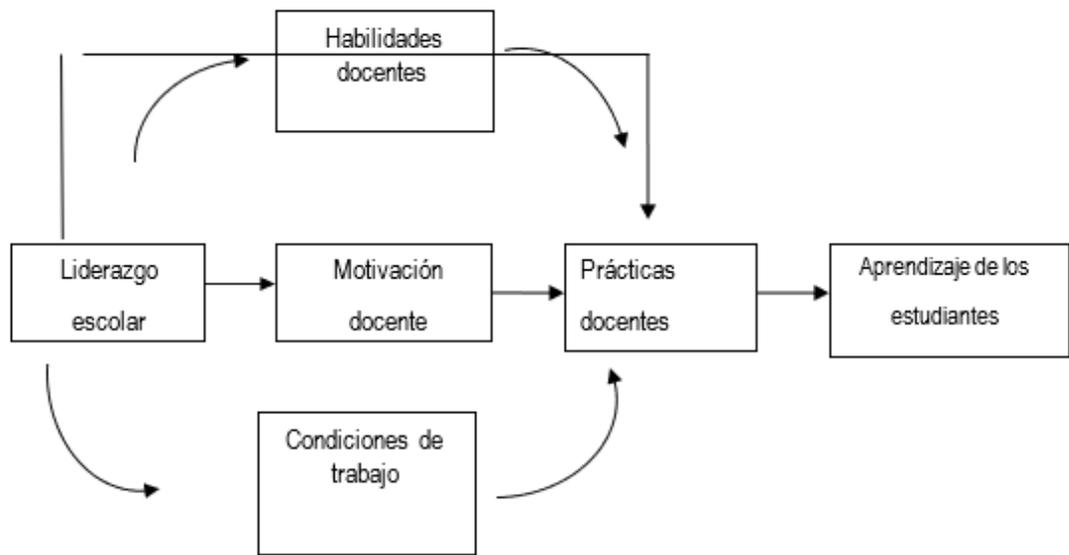
#### 1. Finalidad

El liderazgo pedagógico formulado bajo el enfoque del aprendizaje Organizacional, a través de la estrategia Círculos de interaprendizaje colaborativo – CIAC, cuya finalidad es convertirse en espacios de interacción y reflexión pedagógica donde los docentes participantes y el formador de investigación acción comparten sus propuestas pedagógicas innovadores expresados en los proyectos de investigación acción.

#### 2. Fundamentación teórico-epistémica

La investigación y la experiencia se orientan hacia el liderazgo pedagógico directoral. En este sentido, el líder de la escuela juega un papel fundamental en el éxito y el cambio de la escuela. De tal forma que se puede afirmar que no existe una buena escuela, sin un buen director o directora a su frente.

Sabemos también, que la influencia de los líderes en el aprendizaje no es directa, sino que índice a través del profesorado. Esencialmente a través de dos elementos: El compromiso y motivación del profesorado y el desarrollo de las habilidades docentes de los y las profesores y profesoras:



Para que ello se dé es necesario que los directivos asumen los planteamientos de un liderazgo pedagógico. El mismo se caracteriza por las siguientes ideas:

- Soñar y hacer comunidad
- Preocupación por el desarrollo de las personas
- Profesionalidad y liderazgo
- Participación de la comunidad
- Favorece una cultura del cambio
- Se centra en el desarrollo de prácticas de enseñanza y aprendizaje eficaces
- Favorece la colaboración entre familias y escuela.

Efectivamente, este planteamiento trae consigo un cambio cultural de la escuela en su conjunto, fundamentado en conceptos tales como implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, buen humor, riesgo, respeto; una nueva cultura en la que todos y cada uno de los miembros de la

comunidad escolar son responsables del centro, de su organización, funcionamiento y de sus resultados. Donde todos aprenden, se desarrollan profesional y personalmente, hasta convertirse en una verdadera organización de aprendizaje. Con ello, el principal papel del director o directora es hacer realidad este cambio cultural.

De esta forma, se refuerza la idea de que la dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni las tareas. El director o directora para el cambio han de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, han de tener altas expectativas y comunicarlas. No en vano, sólo es posible un cambio positivo si está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El director o directora, por tanto, tienen como máxima obligación contribuir a generar ese buen humor.

Es más, un líder que un gestor. La gestión es importante, un director o directora para el cambio tienen que ser soñadores, visionarios; pero también deben tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles. De esta forma, no hay que despreciar la formación técnica de los directivos. Pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no sea un buen gestor puede, con el apoyo de otras personas, conseguir cambiar el centro. Decíamos que el director ha de ser un soñador, y también tiene que ser un

aventurero. Tiene que asumir riesgos, aunque se equivoque. Es muy sencillo para un directivo acomodarse en sus funciones, realizar sólo actividades de mantenimiento de la situación del centro: en muchas ocasiones se premia más la inactividad que el riesgo. Sin embargo, hay que reconocer los problemas y entenderlos como desafíos, como oportunidades de mejora. Volviendo a las aportaciones de la investigación, no se puede olvidar la importancia de ser un líder también preocupado por lo pedagógico.

Lo que acontece en el aula es esencial y el directivo también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen. De esta forma el director o directora:

- Dedicar una atención prioritaria a las prácticas educativas.
- Apoyar a los/as docentes dotándoles de los recursos que necesitan.
- Potenciar una optimización del tiempo de aprendizaje y una adecuada gestión del mismo.

Frente a la clásica concepción del director solitario o directora solitaria, superhombre o super mujer tanto en conocimientos como en competencias y responsabilidades, hay que afianzar la idea de que la dirección debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar. Ello no significa que la dirección desaparezca o se diluya, sino que se re conceptualiza, se reformula desde su esencia. Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar al liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar,

desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el éxito y la mejora de la escuela

### 3. Estructura y funcionamiento

Los círculos de interaprendizaje (CIAC) son espacios reflexivos para fortalecer las competencias del docente y mejorar la práctica pedagógica. En estas reuniones los docentes participantes comparten sus experiencias, debates sobre sus reflexiones pedagógicas y establecen pautas para la mejora de sus procesos de enseñanza aprendizaje, y para el diseño de su propuesta innovadora, tendrán en cuenta la determinación de los campos de acción, las acciones para la mejora de su práctica docente, la definición de los resultados que esperan alcanzar, y la organización de los recursos a utilizar.

Los CIAC se desarrollan a través de dos (02) reuniones en este tercer semestre académico con una duración de cinco horas cada reunión.

#### 3.1. Competencias

<i>COMPETENCIA</i>	<i>INDICADORES DE LOGRO</i>	<i>PRODUCTO</i>
Implementa propuestas pedagógicas innovadoras y evalúa permanentemente el proceso y resultados para realizar modificaciones oportunas a fin de mejorar su práctica pedagógica. en función a la evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta procesos pedagógicos pertinentes a las características, intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, en función de la propuesta pedagógica diseñada.</li> <li>• Evalúa permanentemente el desarrollo de la propuesta pedagógica e incorpora cambios basados en los resultados. a la evaluación por competencias</li> </ul>	Implementación del plan de acción de la propuesta pedagógica alternativa innovadora

### 3.1.1. Competencia general

Demuestra conocimiento y manejo teórico y práctico de la comunicación organizacional orientada al fortalecimiento de la competencia comunicativa y de liderazgo para actuar con éxito en diversos contextos comunicativos.

### 3.1.2. Competencias específicas

. Demuestra conocimiento de aspectos específicos que comprende la comunicación como un proceso sistémico, con la finalidad de aplicarlos en diversos contextos para fortalecer su competencia comunicativa.

. Analiza, interpreta y valora los fundamentos de la comunicación organizacional, contrastándolos en forma crítica con los procesos comunicativos de diversas organizaciones de su contexto social.

## Contenidos

CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL	CRONOGRAMA
La comunicación como un proceso sistémico complejo. El lenguaje como instrumento de comunicación.	Analiza y aplica el pensamiento sistémico a los procesos de la comunicación.  Utiliza las diferentes manifestaciones del lenguaje como instrumento fundamental de comunicación.	Demuestra actitud asertiva y proactiva para comprender el proceso de la comunicación en el mejoramiento personal y social.	Semana I
La competencia comunicativa. La comunicación interpersonal. Comunicación y desarrollo de habilidades sociales.	Analiza los rasgos fundamentales de la competencia comunicativa y la comunicación interpersonal y los aplica en diversos contextos.  Aplica diversas habilidades sociales con la finalidad de	Demuestra actitud proactiva para mejorar la competencia comunicativa mediante la aplicación de diversas habilidades sociales.	

	mejorar su competencia comunicativa.		
Barreras en la comunicación. Comunicación y asertividad.	Analiza e identifica las barreras comunicativas. Propone medidas de solución considerando los rasgos de la asertividad.	Demuestra actitud crítica y reflexiva para identificar las barreras en la comunicación interpersonal y proponer medidas de solución.	
Aspectos generales de las organizaciones. Percepciones y definiciones de comunicación organizacional. Redes en la comunicación organizacional.	Analiza y relaciona diversas definiciones de comunicación organizacional con los procesos comunicativos de organizaciones del contexto social.  Identifica las redes en la comunicación organizacional de determinadas instituciones educativas u otras organizaciones.	Valora la importancia de la comunicación organizacional en la gestión de diversas instituciones.	Semana II
La comunicación no verbal en las organizaciones.	Identifica y aplica diversos tipos de comunicación no verbal en los procesos de interacción.	Resalta la importancia de la comunicación no verbal en las organizaciones.	
Problemas en la comunicación de la organización.	Identifica los problemas en la comunicación de determinadas organizaciones.	Muestra actitud crítica y proactiva en la identificación de problemas en la comunicación de determinadas instituciones educativas.	

### 3.1.3. competencias específicas:

- 1.1. Demuestra conocimiento y dominio de las esferas que comprende la comunicación aplicada al liderazgo.
- 1.2. Demuestra conocimiento y manejo de estrategias para mejorar la comunicación orientada hacia el liderazgo en las organizaciones y en la actividad laboral

## Contenidos:

CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL	CRONOGRAMA
Plan de comunicación interna y externa.	Presenta y expone un plan de comunicación organizacional.	Valora la importancia de contar con planes de comunicación organizacional para el proceso de mejora continua en su organización.	Semana III
Clima Organizacional	Identifica los rasgos del clima organizacional de determinadas instituciones educativas.	Muestra actitud crítica y proactiva en la identificación en la identificación de los rasgos del clima institucional en determinadas instituciones educativas.	
La gestión de conflictos en las organizaciones.	Aplica estrategias adecuadas en la gestión de conflictos de determinadas instituciones educativas.	Muestra actitud crítica y proactiva en la identificación de problemas en la comunicación y en la aplicación de estrategias en la gestión de conflictos en instituciones educativas.	
Comunicación y Liderazgo. El perfil del líder. Neurociencia y liderazgo. Liderazgo y comunicación proactiva.	Analiza en la práctica comunicativa los rasgos que identifican el perfil del líder. Aplica los principios de la neurociencia para fortalecer su capacidad de liderazgo. Aplica los principios de la comunicación proactiva para fortalecer su capacidad de liderazgo.	Demuestra actitud reflexiva para identificar los perfiles del líder. Valora la importancia de la neurociencia en la comunicación y el liderazgo. Evidencia interés en la aplicación de los principios de la comunicación proactiva para fortalecer su capacidad de liderazgo.	Semana IV
El liderazgo en las organizaciones inteligentes. Liderazgo transaccional y transformacional.	Analiza e identifica los tipos de liderazgo en el contexto de diversas organizaciones.	Demuestra actitud crítica y reflexiva en la identificación de los tipos de liderazgo en diversas organizaciones.	
El coaching. Liderazgo y trabajo en equipo.	Aplica los procedimientos del coaching y del trabajo en equipo para fortalecer su capacidad de liderazgo.	Valora la importancia del coaching y del trabajo en equipo en el fortalecimiento del liderazgo.	

#### 4. Programación académica

##### 4.1. Círculo de Interaprendizaje Colaborativo (CIAC)

Reuniones (CIAC)	Objetivo de la reunión	Actividades/estrategias	N° horas	Fecha
1	<p>Intercambiar el logro o dificultades encontradas en el desarrollo de sus experiencias con respecto a la evaluación por competencias</p> <p>Mejorar la práctica pedagógica a través del desarrollo de la propuesta pedagógica innovadora a partir del análisis de su práctica pedagógica en evaluación por competencias</p> <p>Manejar la metodología centrada en la reflexión, ejemplificación y diálogo, para mejorar la calidad educativa de los docentes participantes, asumiendo las orientaciones y sugerencias dadas por el investigador sobre a la evaluación por competencias</p>	<p>Saludo y bienvenida al CIAC 1</p> <p>Retroalimentación sobre las características de la evaluación por competencias y la importancia de las sesiones de aprendizaje en función a la investigación realizada.</p> <p>Revisión en forma voluntaria de sesiones de aprendizaje que se encuentren en función a la evaluación por competencias de la propuesta pedagógica innovadora y la coherencia entre sus instrumentos de evaluación.</p> <p>Comparten sus experiencias y señalan los puntos fuertes que han encontrado en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y cómo observan el aprendizaje de los estudiantes. En función de la evaluación por competencias</p> <p>Los docentes participantes intervienen, comentando el trabajo realizado por sus compañeros sobre la evaluación por competencias</p> <p>El formador sistematiza la información brindada sobre los trabajos realizados y señala los aportes de mejora.</p> <p>Cada docente participante, recibe las observaciones y realiza el levantamiento de las mismas.</p> <p>El investigador encarga las actividades para el siguiente GIAS sobre evaluación por competencias</p>	5 horas	Grupo 1: Mes 1

		<p>Aspectos que se evaluarán:</p> <p>Presenta de las sesiones de aprendizaje en función de su plan de acción de su propuesta pedagógica innovadora.</p> <p>Verificación de la coherencia y consistencia entre.</p> <p>Reflexión crítica de su práctica pedagógica como espacio de mejora de su quehacer educativo</p>		
2	<p>Completar la propuesta pedagógica, teniendo como punto central las experiencias de la evaluación por competencias.</p>	<p>Saludo y bienvenida al CIAC 2</p> <p>Cada participante presenta sus sesiones de aprendizajes con sus instrumentos de evaluación de su práctica pedagógica en función a la evaluación por competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante resalta sus logros y dificultades en la aplicación de su estrategia, durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, según a la evaluación por competencias.</li> </ul> <p>Recibe las recomendaciones y observaciones de sus compañeros del grupo y en función de ello levanta las observaciones respectivas.</p> <p>Prepara su material para el procesamiento de la información que se realizará en el cuarto semestre académico, sobre evaluación por competencias</p>	5 horas	<p>Grupo 2: Mes 02</p>

## 5. Evaluación:

### 5.1 Estrategias de evaluación

MOMENTOS	¿PARA QUÉ, CUÁNDO Y CÓMO SE REALIZARÁ?	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Evaluación de inicio	Contrastación de las estrategias utilizada en la planificación de sus sesiones de aprendizaje, en función de a la evaluación por competencias de la propuesta pedagógica innovadora.	Observación sistemática  Diálogo	Ficha de Observación  Diario reflexivo
Evaluación de proceso	Recojo de la información del desarrollo de sus sesiones de aprendizaje en función de la evaluación por competencias de su propuesta pedagógica innovadora.  Desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y la evaluación por parte de su acompañante, frente a la aplicación de la estrategia propuesta según la evaluación por competencias.  Presentación de sus sesiones de aprendizaje con sus instrumentos de evaluación, tanto para el docente como para el estudiante	Registro de información  Observación	Ficha de Observación  Diario reflexivo
Evaluación final	Al concluir los talleres, tendrá el recojo de la información tanto del docente como del estudiante, para el procesamiento de la información, insumos de la evaluación por competencias	Observación directa	Ficha de observación  Diario reflexivo

## 6. Evaluación

La evaluación será continua en base a las siguientes actividades obligatorias:

En la calificación de los participantes se considerará la siguiente escala

NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO			
20 – 17	16 – 14	13 – 11	10 – 0
Satisfactorio (S)	Medianamente satisfactorio (MS)	Mínimamente satisfactorio (mS)	Insatisfactorio (IS)
<b>Cumple de manera óptima con el desempeño previsto.</b>	<b>Cumple satisfactoriamente con el desempeño previsto.</b>	<b>Cumple medianamente con el desempeño.</b>	<b>Cumple en un nivel incipiente con el desempeño.</b>

Fuente: TdR 2014

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe correlación significativa entre el aprendizaje organizacional y liderazgo pedagógico directoral; A este respecto, presenta un valor de significancia positiva Rho de Spearman es ( $r=0.554$ ).
2. Se determinó que la correlación entre la dimensión Cultura de aprendizaje y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.443$ ), es directa y positiva, lo que significa que existe significación estadística alta, debido a que el p valor es 0.003.
3. Existe una relación superior al promedio entre la dimensión Claridad estratégica y la variable Liderazgo pedagógico directoral ( $r = 0.551$ ). Dicha relación es directa y positiva lo que significa que mientras una variable aumenta su valor, la otra también aumenta su valor; arrojando un p valor = 0.000, Lo cual demuestra que existe alta significación estadística.
4. Se determinó que según la prueba de correlación de Spearman, existe correlación superior al promedio entre la dimensión Aprendizaje grupal y el Liderazgo pedagógico directoral ( $r=0.554$ ); Por lo tanto, existe una correlación directa y positiva; es decir, cuando una variable aumenta su valor, la otra también aumenta su valor, mostrando una alta significación estadística, puesto que el p valor es 0.000.

## **SUGERENCIAS**

- 1.** Al director de la Institución Educativa “Tito Cusy Yupanqui de San Ignacio, incluir en el PEI la propuesta de mejora sobre liderazgo pedagógico directivo, con la finalidad de que se fortalezca los desempeños profesionales y la mejora de la calidad educativa.
- 2.** Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio implementar y desarrollar un plan de capacitación sobre liderazgo pedagógico para fortalecer el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de su ámbito de acción.

## REFERENCIAS

- Alvear López, L. H. (2011). El liderazgo institucional o liderazgo del sistema. REDALYC, 27
- Ames Coca, M. (2018). Liderazgo Directivo Transformacional y Clima Institucional en la Institución Educativa Pública Dora Mayer de la Región Callao, 2015. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Posgrado: Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1472>
- Ambrosio Bejarano, I. (2018). Aprendizaje organizacional y compromiso del profesorado en Instituciones Educativas Públicas de Ventanilla. Lima: une.edu.pe. Obtenido de [repositorio.une.edu.pe](https://repositorio.une.edu.pe): <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1501/TM%20CE-Dg%203309%20A1%20-%20Ambrosio%20Bejarano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avila, S. Q. (2019). el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en colegios municipales de concepción. España: Alcalá de Henares.
- Barrientos, M. A. (2020). El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra – Lima. Lima: Cybertesis-UNMS.
- Bocanegra, M. V. (2014). Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros”. Jaen - Cajamarca - Peru.
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Redalyc, 14.
- Casanova, E. M. (1995). Liderazgo administrativo: una instancia organizacional. [repositorio.udem.edu](https://repositorio.udem.edu), 4.

- Castrillon, M. A. (2010). El contexto del aprendizaje organizacional. Academia.edu, 18.
- Condori, Y. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. Revista Innova Educación, 8.
- Fernández, E. M. (2019). el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agencia “1” del banco de la nación-cajamarca, 2016”. Cajamarca: repositorio.unc.edu.pe.
- Franco, J. E. (2015). comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de manizales. salamanca - españa.
- García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Dialnet, 15.
- Garnica, M. G. (2016). la relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa, 17.
- Gento Palacios, S., González Fernández, R., & Silfa Sención, H. O. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. Complutense de Educación, 11.
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. Redalyc, 11.
- Higa, V. M. (2020). Condiciones institucionales para el aprendizaje organizacional en el proceso de reacreditación de una universidad privada. ProQuest Dissertations Publishing, 24.
- Horn, A., & Marfan, J. (2010). Relacion entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Redalyc, 24.
- Huaman, B. R. (2017). estrategias de gestión transformacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa “san juan bautista”,

- caserío huabal, distrito san felipe, provincia jaen, región cajamarca, 2017". Lambayeque.
- Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Academia, 7.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & Gonzále, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. Psicothema, 7.
- Mamani Uchasara, H. J., & Estrada Araoz, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. Revista Conrado, 6.
- Marcial, N. A. (2017). Glosario de la docencia en la sociedad del conocimiento. Mexico: Practica Educativa.
- Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. Redalyc, 7.
- Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. Redalyc, 7.
- Minedu. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: MINEDU.
- Minedu. (18 de MARZO de 2022). <http://repositorio.minedu.gob.pe>. Obtenido de [minedu.gob.pe](http://repositorio.minedu.gob.pe): <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5182>
- Montero, D., & Ureña Villamizar, Y. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. Conocimiento, Investigación y Educación, 22.
- Morillo, R. (2001). La Quinta Disciplina: Un elemento de análisis dentro del aprendizaje organizacional. Editorial Juan Granica. Argentina. "Encuentro Educativo Vol. 8, NB 2 (2001), 146-160", 15.

- Muñoz Maldonado, G. H., & Sánchez Huarcaya, A. O. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. Voces y silencios. *Revista Latinoamericana de Educación*, 19.
- Palacios, T. V. (2013). introducción al pensamiento sistémico. *laureate*, 16.
- Passaillaigue Baquerizo, R., & Estrada Sentí, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Gecontec*, 9.
- Pirela de Faría, L., & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *RCS*, 15.
- Prado, R. A. (2020). El Aprendizaje Organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 13.
- Quispe Huarcaya, E., & Vigo Torres, S. (2017). La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas. *Revista de Investigación en Psicología*, 15.
- Rioja, S. E. (2020). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para fortalecer el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 00884 – Los Olivos, Nueva Cajamarca. Nueva Cajamarca: [repositorio.unsm.edu.pe](http://repositorio.unsm.edu.pe).
- Rivas Peralta, M. M., Fernández Monge, L. M., Palacios Garay, J. P., García De la Cruz, L. M., & Valverde Cárdenas, M. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica. *Polo del conocimiento*, 18.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 12.

- Salazar, M. O. (2016). relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa n° 83006 del nivel primario “andrés avelino CÁCERES” baños del inca - 2012”. Cajamarca: Repositorio UNC.
- Távora, H. A. (2020). El liderazgo pedagógico del director y su relación con el buen desempeño del docente en la institución educativa n° 16051 CiroAalegría de Jaén, 2014. Cajamarca: repositorio.unc.edu.pe.
- Teles, L., Alves Corrêa, D., Giuliani Antonio , C., Oste Graziano, G., & Rueda Elias, S. V. (2010). desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. Redalyc.org, 19.
- Tocón, S. L. (2014). Un Lider Resonante. de educación e humanidades, 11.
- Toledo, L. E. (2018). efecto de las prácticas del recurso humano en el desempeño organizacional de la universidad privada antonio guillermo urrelo de cajamarca 2017-2018. Cajamarca: repositorio.upagu.edu.pe.
- Torrecilla, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio del Liderazgo Transformacional a Liderazgo Distribuido. REICE, 14.
- Torres Valladares, M., & Huamán Sánchez, A. (2012). Las competencias laborales como variable vinculada al aprendizaje organizacional en instituciones educativas. Industrial Data, 10.
- Torres, B. S. (2018). liderazgo y clima organizacional en la institucion educativa del colegio pacífico college” de la localidad de cajamarca,2018. Cajamarca: repositorio.upagu.edu.pe.
- Tracy, B. (2015). Liderazgo. Grupo Nelson.
- Unesco. (1990). declaracion mundial sobre educacion para todos y marco de accion para satisfacer las necesidades basicas de aprendizaje. W C E FA , 42.
- Unesco. (2020). Docentes: Líderes en situaciones de crisis que reimaginan el futuro. Sustainable Development Goals, 6.

- Vargas, R. R. (2017). El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior. Mexico: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Vásquez, S. G. (2011). Estado de la Gestión Educativa en Piura, Una mirada desde la Institución Educativa. CIPCA, 35.
- Yañez, J. L. (2001). aprendizaje organizativo un paisaje de luces y sombras . Educacion, 22.
- Zoraida, O. D. (2022). Liderazgo pedagógico directivo y calidad de la gestión escolar en la Institución Educativa 16478, San Ignacio, Cajamarca. Chiclayo.

## **APÉNDICES/ ANEXOS**

## Anexo 01

### CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

#### PRESENTACIÓN

Esta encuesta tiene como objetivo recoger información referente al Aprendizaje Organizacional en la IE Tito Cusi Yupanqui, San Ignacio, Cajamarca. Es necesario informarle que la encuesta es anónima y la información que me brinde solo se usará con fines de investigación. Por lo que es necesario hacer de su conocimiento que su nombre no estará en ningún archivo de la investigación. Con base en lo anterior le pediría a usted poder responder con objetividad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

**Cargo que ocupa en la IE:**

**Fecha:**

#### INSTRUCCIONES

Marca con una "X" cada ítem que responde mejor a su criterio. Por favor no deje ninguna pregunta sin marcar.

ESCALA VALORATIVA				
1: NUNCA	2: CASI NUNCA	3: A VECES	4: CASI SIEMPRE	5: SIEMPRE

N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	<b>CULTURA DE APRENDIZAJE</b>					
1	Nuestro establecimiento genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.					
2	En nuestro establecimiento las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.					
3	En nuestro establecimiento las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.					
4	En nuestro establecimiento las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.					
5	Nuestro establecimiento responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.					
6	En nuestro establecimiento, cuando las personas intentan mejorar y cometen errores, se les anima para que continúen trabajando.					
7	Nuestro establecimiento mejora sus procesos y prácticas basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.					
	<b>CLARIDAD ESTRATÉGICA</b>					
8	En nuestro establecimiento las personas orientan su trabajo y aprenden considerando las directrices que reciben de sus directivos.					

9	Nuestro establecimiento otorga reconocimiento a las personas que generan conocimiento útil para la institución.					
10	Nuestro establecimiento usa el conocimiento de las personas que trabajan en él para afrontar problemas o desafíos internos.					
11	Los directivos manifiestan que el aprendizaje de las personas contribuye al logro de los objetivos institucionales.					
12	Los directivos promueven nuevas estrategias de aprendizaje a partir de la reflexión pedagógica.					
13	Como docente tiene claro los objetivos estratégicos de la IE.					
14	Se fomenta la innovación pedagógica en la IE.					
	<b>APRENDIZAJE GRUPAL</b>					
15	Las personas de nuestro establecimiento intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.					
16	Las personas de nuestro establecimiento aprenden cuando reflexionan en grupo.					
17	Las personas de nuestro establecimiento logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.					
18	Las personas de nuestro establecimiento aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.					
19	Como integrante de la IE hacen frente a los constantes cambios pedagógicos o se resisten a estos.					
20	Como docente de la IE construye conocimiento y lo comparte en el trabajo colegiado.					

## Anexo 02

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL

#### PRESENTACIÓN

Esta encuesta tiene como objetivo recoger información referente al Liderazgo Pedagógico Directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui, San Ignacio, Cajamarca. Es necesario informarle que la encuesta es anónima y la información que me brinde solo se usará con fines de investigación. Por lo que es necesario hacer de su conocimiento que su nombre no estará en ningún archivo de la investigación. Con base en lo anterior le pediría a usted poder responder con objetividad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

**Cargo que ocupa en la IE:**

**Fecha:**

#### INSTRUCCIONES

Marca con una “X” cada ítem que responde mejor a su criterio. Por favor no deje ninguna pregunta sin marcar.

ESCALA VALORATIVA				
1: NUNCA	2: CASI NUNCA	3: A VECES	4: CASI SIEMPRE	5: SIEMPRE

N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	<b>CARISMÁTICO EMOCIONAL</b>					
1	¿Las relaciones entre el equipo directivo y el personal son cordiales?					
2	¿Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos?					
3	¿El equipo directivo felicita el desempeño y valora el logro de cada docente?					
4	¿El equipo directivo otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño?					
	<b>PLANIFICADOR/ANTICIPADOR</b>					
5	¿Las reuniones o actividades dirigidas a los docentes son anticipadas y tienen una agenda clara?					

6	¿Los directivos toman decisiones con base en las propuestas docentes?					
7	¿El equipo directivo siempre propone alternativas de solución ante la presencia de algún problema?					
	<b>PROFESIONAL/CULTURAL</b>					
8	¿En la IE se unen esfuerzos para alcanzar una meta u objetivo?					
9	¿El equipo directivo provee a los docentes de materiales y/o equipos para realizar los trabajos de manera adecuada?					
10	¿El equipo directivo promueve y difunde la cultura de la institución (valores y prácticas)?					
11	¿Se observa un compromiso de la comunidad educativa con la IE en todas las actividades que se realizan?					
	<b>PARTICIPATIVO</b>					
12	¿El equipo directivo promueve y forma parte del trabajo colaborativo asignando roles y tareas en equipo?					
13	¿Todos los miembros de la IE participan activamente en las decisiones que son llevadas al pleno?					
14	¿En la IE existe coordinación fluida entre los distintos estamentos?					
	<b>FORMATIVO</b>					
15	¿El equipo directivo demuestra dominio y es eficiente en su gestión?					
16	¿El equipo directivo realiza gestiones para capacitar y/o actualizar a sus colaboradores?					
17	¿El equipo directivo apoya propuestas de mejora, cambios e innovaciones educativas?					
	<b>ADMINISTRATIVA</b>					
18	¿Los servicios administrativos que brinda la IE se relacionan con la satisfacción de los usuarios?					
19	¿En la IE existen normas eficaces para realizar bien las actividades administrativas?					
20	¿En la IE se ejecutan periódicamente proyectos innovadores propuestos por los agentes educativos?					

## Anexo 3

### VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

#### ◆ FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ◆◆

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Elba Sissi Acevedo Rojas
- 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad Tecnológica del Perú
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario para medir el Aprendizaje Organizacional en una IE
- 1.4 Autora del instrumento : Jeiner Uby Córdoba Ramírez

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1	2	3	4	5
Nula	Baja	Aceptable	Buena	Muy buena
El 50% de los ítems no cumple con el indicador.	Entre el 51% a 70% de los ítems cumplen con el indicador	Entre el 71% y 80% de los ítems cumplen con el indicador	Entre el 81% y 90% de los ítems cumple con el indicador	Más del 90% de los ítems cumple con el indicador

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	4	5	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	Nu	Ba	Ac	Bu	Mb	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Sumar de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)							
		Nu	Ba	Ac	Bu	Mb	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{\text{Nu} + \text{Ba} + \text{Ac} + \text{Bu} + \text{Mb}}{50} = 1,00$

#### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente obtenido en uno de los intervalos y escriba sobre el espacio el resultado de validez.

**VALIDEZ MUY BUENA**

San Ignacio, 25 de marzo del 2022

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,50	• Validez nula
0,51 – 0,70	• Validez baja
0,71 – 0,80	• Validez aceptable
0,81 – 0,90	• Validez buena
0,91 – 1,00	• Validez muy buena



Mgtr. Elba Sissi Acevedo Rojas

◆ FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ◆◆

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Margarita Rufino Gabriel  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad Privada del Norte  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario para medir el Aprendizaje Organizacional en una IE  
 1.4 Autora del instrumento : Jeiner Uby Córdova Ramírez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1	2	3	4	5
Nula	Baja	Aceptable	Buena	Muy buena
El 50% de los ítems no cumple con el indicador.	Entre el 51% a 70% de los ítems cumplen con el indicador	Entre el 71% y 80% de los ítems cumplen con el indicador	Entre el 81% y 90% de los ítems cumple con el indicador	Más del 90% de los ítems cumple con el indicador

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	4	5	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	Nu	Ba	Ac	Bu	Mb	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x <input type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Sumar de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>Nu</b>	<b>Ba</b>	<b>Ac</b>	<b>Bu</b>	<b>Mb</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{\text{Nu} + \text{Ba} + \text{Ac} + \text{Bu} + \text{Mb}}{50} = 1,00$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente obtenido en uno de los intervalos y escriba sobre el espacio el resultado de validez.

**VALIDEZ MUY BUENA**

San Ignacio, 25 de marzo del 2022

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,50	• Validez nula
0,51 – 0,70	• Validez baja
0,71 – 0,80	• Validez aceptable
0,81 – 0,90	• Validez buena
0,91 – 1,00	• Validez muy buena

*Margarita Rufino Gabriel*  
Mgtr. Margarita Rufino Gabriel

◆◆ FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ◆◆

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mg. José Martín Casado Márquez  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario para medir el Aprendizaje Organizacional en una IE  
 1.4 Autora del instrumento : Jeiner Uby Córdova Ramirez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1	2	3	4	5
Nula	Baja	Aceptable	Buena	Muy buena
El 50% de los ítems no cumple con el indicador.	Entre el 51% a 70% de los ítems cumplen con el indicador.	Entre el 71% y 80% de los ítems cumplen con el indicador.	Entre el 81% y 90% de los ítems cumple con el indicador.	Más del 90% de los ítems cumple con el indicador.

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	4	5	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	Nu	Ba	Ac	Bu	Mb	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preg. 3: Se sugiere considerar que los errores se deben enmendar para fortalecer el aprendizaje.
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preg. 6: Considerar que es deber de las personas continuar trabajando, como un indicador de mejora continua.
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las preguntas 17 y 18 se deben permutar.
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El tamaño de letra puede ser de 10 p.
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Sumar de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					16	30	46
		Nu	Ba	Ac	Bu	Mb	Total

Coefficiente de validez : 
$$\frac{Nu + Ba + Ac + Bu + Mb}{50} = 0,92$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente obtenido en uno de los intervalos y escriba sobre el espacio el resultado de validez.

**VALIDEZ MUY BUENA**

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,50	• Validez nula
0,51 – 0,70	• Validez baja
0,71 – 0,80	• Validez aceptable
0,81 – 0,90	• Validez buena
0,91 – 1,00	• Validez muy buena

  
 Mg. José Martín Casado Márquez

### Anexo 04: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método y Técnica
¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio, Cajamarca, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Hi: Existe relación significativa positiva entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de San Ignacio, Cajamarca año, 2022</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Aprendizaje Organizacional</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>De enfoque cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Correlacional descriptivo</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo pedagógico Directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>- Identificar la relación que existe entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo pedagógico directoral de la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>- Analizar la relación que existe entre la dimensión Claridad Estratégica y el Liderazgo pedagógico Directoral en la I.E. Tito Cusi</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Cultura de Aprendizaje y el Liderazgo Pedagógico Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Claridad Estratégica y el</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Liderazgo Pedagógico Directoral.</p>	<p><b>Donde:</b></p> <p>M= Muestra</p> <p>X= Aprendizaje Organizacional</p> <p>Y= El liderazgo pedagógico directoral</p> <p>r= Relación</p> <p><b>Método: hipotético deductivo</b></p> <p><b>Población y Muestra:</b></p> <p>La población muestral estuvo constituida por 42 docentes</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>La encuesta y análisis documental</p> <p><b>Instrumento:</b></p>

<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo mejorar la relación del aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui de la provincia de san Ignacio departamento Cajamarca año, 2022?</p>	<p>Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>- Analizar la relación que existe entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo pedagógico directoral en la I.E. Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>- Formular una propuesta de mejora que vincule el aprendizaje organizacional y el liderazgo pedagógico directoral en la IE Tito Cusi Yupanqui, provincia de san Ignacio. Cajamarca año, 2022.</p>	<p>Liderazgo Pedagógico</p> <p>Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje Grupal y el Liderazgo Pedagógico Directoral en la Institución Educativa Tito Cusi Yupanqui, de San Ignacio, Cajamarca, año 2022.</p>		<p>Cuestionario.</p>
---	--	---	--	----------------------