

# GESTIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

*by* LLactahuaman Morote

---

**Submission date:** 14-Mar-2024 09:40AM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2320303721

**File name:** LLactahuaman\_-\_Morote\_2024.docx (375.98K)

**Word count:** 16630

**Character count:** 96585

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**

**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**GESTIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Trabajo académico para obtener el título de SEGUNDA ESPECIALIDAD  
EN GESTIÓN EDUCATIVA

**AUTORES**

Br. Yudith Llactahuaman Sulca  
Br. Morote Ore Gladys Ender

**2**

**ASESOR**

Dr. Vergara Vásquez Aníbal Teobaldo  
<https://orcid.org/0000-0002-0924-9131>

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de la educación

**TRUJILLO - PERÚ**

2024

**2**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M**

**Arzobispo Metropolitano de Trujillo**

**Fundador y Gran Canciller de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

**Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo**

**Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

**Vicerrectora Académica**

**Dr. Héctor Israel Velásquez Cueva**

**Decano de la Facultad de Humanidades**

**Dra. Ena Cecilia Obando Peralta**

**Vicerrectora de Investigación**

**Dra. Teresa Sofia Reategui Marín**

**Secretaria General**

## CONFORMIDAD DEL ASESOR

Señor(a) Decano(a) de la Facultad de Humanidades:

Yo, Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez con DNI N° 41020020, como asesora del trabajo de investigación titulado “GESTIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”, desarrollado por las egresadas Br. Yudith Lactahuaman Sulca con DNI 40682727; y la egresada Br. Morote Ore Gladys Ender con DNI 408630014 del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicos, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Dr. Aníbal T. Vergara Vásquez  
DOCENTE INVESTIGADOR  
DNI. 41020020

## DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo a mi familia, quienes han sido mi fuerza e inspiración. Gracias a mi esposo por su amor y apoyo incondicional, y a mis hijos por representar mi alegría y motivación. Gracias a mi mentor por su sabiduría, paciencia y guía constante. Gracias a todos mis profesores y compañeros, quienes también han sido un apoyo en mi crecimiento a nivel de investigadora y personal. Este producto es para todos ustedes.

Br. Yudith Llactahuaman Sulca

Gracias <sup>1</sup> a mi esposo por su amor, paciencia y apoyo constante. Gracias a mi mentor por su orientación profesional e inspirarme a superar mis límites. Gracias a mis amigos por su aliento y apoyo en tiempos difíciles. Gracias a mis padres que son mi inspiración y quienes creyeron en mí sin dudar nunca.

Br. Morote Ore Gladys Ender

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a la Universidad Católica Trujillo por abrirme sus puertas y otorgarme la oportunidad de progresar en mi carrera. Estoy especialmente agradecido con mi departamento por su continuo apoyo. Su creencia en mis habilidades y su voluntad de ayudarme fueron fundamentales para completar este trabajo académico.

Br. Yudith Llactahuaman Sulca

Me gustaría expresar, de forma honesta y profunda, mi agradecimiento a mi mentor académico, el Dr. Aníbal Teobaldo; quien gracias a su experiencia, comprensión y paciencia me permitieron recorrer un camino de investigación complejo y gratificante. Su guía constante y su fe inquebrantable en mis habilidades me han inspirado a alcanzar alturas que nunca imaginé posibles. Las palabras no bastan para lograr expresar lo agradecido que estoy por el tremendo apoyo que me han brindado en este viaje.

Br. Morote Ore Gladys Ender

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Yudith Llactahuaman Sulca con DNI 40682727 y Gladys Ender Morote Ore con DNI 40863014, egresados del Programa de Estudios de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Humanidades para la elaboración y sustentación del informe de tesis titulado: “GESTIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”.

<sup>2</sup> Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.



Yudith Llactahuaman Sulca  
DNI 40682727



Gladys Ender Morote Ore  
DNI 40863014

## ÍNDICE

PORTADA	
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS .....	ii
CONFORMIDAD DEL ASESOR.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	vi
ÍNDICE .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1 Realidad problemática y formulación del problema .....	10
1.2 Formulación de objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificación de la investigación .....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes de la investigación .....	13
2.2 Referencial teórico .....	16
III. MÉTODOS .....	46
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51

## RESUMEN

El trabajo académico a continuación tuvo como propósito Describir la relación entre la Gestión Educativa y el Aprendizaje Organizacional de los estudiantes de una institución educativa de Ayacucho. Responde a un enfoque cualitativo de nivel exploratorio donde las técnicas utilizadas para el recojo de información fueron el resultado de una información bibliográfica. Los instrumentos utilizados fueron las fichas, los resúmenes bibliográficos de revistas científicas. Según la revisión sistemática realizada en relación con la variable gestión educativa y aprendizaje organizacional se tuvo a bien seleccionar 39 documentos de entre los gestores de información más importantes científicamente así mismo se consideraron sus fechas de publicaciones entre los años 2019 y 2023. Finalmente, se pudo concluir que la relación entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional es importante en el campo de la educación. Al centrarse en ambos factores, las escuelas pueden crear un entorno de aprendizaje que anime a los estudiantes a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, al mismo tiempo que mejoran la gestión y la impartición de la educación para satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes.

**Palabras Claves:** Gestión educativa, aprendizaje organizacional, estudiantes.

## **ABSTRACT**

The purpose of this academic work was to describe the relationship between Educational Management and Organizational Learning of the students of an educational institution in Ayacucho. It responds to a qualitative approach at an exploratory level where the techniques used to collect information were the result of bibliographic information. The instruments used were files and bibliographic summaries of scientific journals. According to the systematic review carried out in relation to the variable educational management and organizational learning, it was decided to select 39 documents from among the most scientifically important information managers, and their publication dates between the years 2019 and 2023 were considered. Finally, it was possible to conclude that the relationship between educational management and organizational learning is important in the field of education. By focusing on both factors, schools can create a learning environment that encourages students to acquire new knowledge and skills, while improving the management and delivery of education to better meet students' needs.

**Keywords:** Educational management, organizational learning, students.

## I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Realidad problemática y formulación del problema

Globalmente todos y cada uno de los conocimientos, experiencias individuales que tenemos cada uno de nosotros siendo estudiantes o docentes y que utilizamos para hacer nuevos conocimientos e integrar nuevas ideas a los demás, como al realizar un trabajo en equipo donde todos tienen que aportar lo que quisieran, haciendo de esta actividad un pilar importante donde tanto docente como estudiante aporten sus ideas, conocimientos y experiencias sobre los que lo que les ha salido bien o mal.

Para que entre todos los protagonistas del campo educativo puedan lograr un trabajo mejor y de buena calidad, la gestión educativa es aquella que inicia a un proceso y encamina los proyectos educativos en las instituciones, brindándoles la oportunidad de ser más autónomas.

Para que puedan ofrecer una mejor educación y se adapten al contexto de cada una de ellas es muy importante la gestión educativa ya que hace que esas instituciones tengan mejor provecho y no se estanquen en un conocimiento obsoleto, donde sus alumnos y docentes estén preparados tengo un buen rumbo y mejor conocimiento fomentando trabajo en equipo ya que este, consiste en que todos estén de acuerdo para la mejora en las escuelas y así tener una mejor institución (Loera Varela, 2015).

En el Perú Pilar Pozner en el año 2012, advertía que, <sup>3</sup> si no formamos a los directivos de escuelas, las escuelas no avanzan, si no formamos a los directivos de escuela es difícil que los chicos aprendan más tanto los niños como los jóvenes. Si no formamos a los directivos de escuela es difícil tener un equipo en las escuelas, es difícil tener procesos claros metas claras y una claridad sobre cuáles son los problemas que cada escuela tiene que resolver para producir más educación (MINEDU, 2012). En vista de que estamos en el año 2022, y con el objetivo de remodelar las organizaciones a partir del aprendizaje y la orientación individual que critique por qué se actúa en este particular orden de pensamiento.

Las funciones de estas organizaciones pasan por mantener una instrucción organizacional que sea útil para el aprendizaje y pueda adaptarse a los cambios, mejorando así la calidad de la enseñanza para una educación sólida y autónoma. Se pone énfasis tanto

en las estrategias como en los contenidos, asegurando la creatividad lógica junto con los referentes éticos, manejando criterios para provocar habilidades de pensamiento de nivel superior y formando actitudes básicas acordes con la integración. En conclusión, hoy en día las instituciones educativas deben tomar parte activa en la construcción de organizaciones de aprendizaje donde las personas expandan constantemente sus habilidades a través de una mayor comprensión de la realidad, clarificando la visión o mejorando los modelos mentales compartidos. Esto los hará responsables de su aprendizaje y del desarrollo de capacidades que permitan la producción de conocimientos.

Es interesante señalar cómo las instituciones educativas juegan un papel en la formación del carácter de una persona al inculcar valores a través de diversas actividades académicas y no académicas, donde se desarrolla la integridad, el respeto y el trabajo duro. Cualidades como el trabajo en equipo, la resiliencia y la innovación se absorben y reflejan a través de acciones.

A nivel regional, muchas instituciones educativas sufren el duro revés de no contar con un buen plan o estrategia que permita dar solución a sus problemas, esto se debe a que en muchos casos el personal directivo no se encuentra en la capacidad de poder solucionar las problemáticas que generalmente ocurren, esto además de los conflictos que se presentan en la organización y delegación de funciones entre los miembros de la comunidad escolar.

Dada así las cosas se formula el siguiente problema general: ¿De qué manera <sup>1</sup> la gestión educativa beneficia el aprendizaje organizacional de los estudiantes? Mientras que como problemas específicos se plantea: ¿Cómo se presenta la gestión educativa en una institución educativa de Ayacucho? Y ¿Cómo se genera el aprendizaje Organizacional de los estudiantes en una institución educativa de Ayacucho?

## **1.2 Formulación de objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

En línea al planteamiento anterior, el investigador formula como objetivo general: Describir de qué manera la gestión educativa beneficia el aprendizaje organizacional de los estudiantes.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Por su parte, los objetivos específicos planteados son:

Dar a conocer cómo se presenta la gestión educativa en una institución educativa de Ayacucho

Dar a conocer cómo se genera el aprendizaje organizacional de los estudiantes en una institución educativa de Ayacucho

### 1.3 Justificación de la investigación

El propósito de este trabajo es exponer a los estudiantes de una institución educativa de Ayacucho a la gestión educativa y el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, se justifica porque existen intereses necesarios para implementarlo; además, con base en los resultados obtenidos se pueden proponer alternativas para mejorar la gestión educativa.

Sumado a esto, también es importante porque es necesario comprender la relación que existe entre la gestión educativa del colegio elegido en Ayacucho y el aprendizaje organizacional de los estudiantes, ya que su nivel colectivo de aprendizaje ha sido seriamente cuestionado en los últimos años.

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que han de emplearse en la investigación una vez demostrada su validez y confiabilidad, podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación, también el marco teórico sirve de base para nuevas investigaciones.

Los resultados de este estudio podrán ser sistematizados y luego incorporarse al campo de la epistemología científica.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Como toda investigación, esta debe atender a un marco teórico que le dé las bases. Dentro de este, se encuentran los antecedentes de trabajos previos, que, dentro de un plano internacional, se destaca a (Rodríguez, 2022), quien en su artículo: “Aprendizaje organizacional en la gestión educativa desde la acción participativa”. Tuvo como propósito determinar el impacto de la red de enlaces en el logro de objetivos institucionales y en segundo lugar proponer planes de oportunidades de mejora. Se utilizaron estrategias de documentación propias de los métodos cualitativos en el diseño de entrevistas, evaluación del desempeño, preparación de la agenda y espacio de retroalimentación. Los resultados muestran que DAE es capaz de consolidarse como equipo de trabajo y lograr un aprendizaje organizacional. Además, se ha observado que muchos de estos comportamientos son desencadenados por uno o más miembros del equipo y constituyen alguna forma de liderazgo negativo, en ocasiones debido a una visión sesgada de la institución. Estas negativas manifestaciones se asocian con niveles de ausentismo, pérdida de motivación y satisfacción laboral, aumento de exigencias por turnos, deterioro de las relaciones interpersonales y consecuente descenso en el desempeño del equipo de trabajo, falta de cooperación entre compañeros, etc.

García-Bravo (2020) en su publicación: “Influencia del Aprendizaje Organizacional en la calidad de la Educación de un IES”. Tuvo como propósito Se intentó estudiar el impacto del aprendizaje organizacional en la calidad de la educación en las instituciones de educación superior, específicamente EFIM, a través de un modelo de ecuaciones estructurales que permite establecer asociaciones entre estos constructos y el alcance de su impacto. El diseño del método se abordó mediante análisis de conglomerados jerárquicos, análisis factorial exploratorio y métodos de ecuaciones estructurales. Por lo tanto, se presenta un análisis de correlaciones significativas entre la calidad educativa y el aprendizaje organizacional, identificando que ambos constructos se asocian de manera significativa.

Olivera (2019) en su tesis de maestría titulada “Motivación y Desempeño De Los Docentes De Una Institución Educativa, Los Aquijes - Ica”. Tuvo por finalidad determinar la relación que existe entre ambas variables; se trabajó con una metodología cuantitativa de

tipo no experimental, siendo su diseño descriptivo correlacional. Los resultados se procesaron mediante el software SPSS y se realizó la prueba del coeficiente de correlación de Rho Spearman. Por lo tanto, se concluye que el coeficiente de correlación Rho Spearman es  $r= 0.781$ , lo que indica que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño docente en la escuela seleccionada. Dicho de otro modo, la presencia de una buena motivación producirá un buen desempeño docente y viceversa.

Ormeño (2021), en su tesis de maestría titulada “Desempeño docente y calidad educativa en docentes de la institución educativa José Abelardo Quiñones Gonzales de Pisco. Ica, 2021”. El propósito del estudio fue identificar el impacto del desempeño docente de los docentes en la calidad de la educación en la escuela seleccionada de Ica. Tipos de aplicación, enfoque hipotético-deductivo, enfoque cuantitativo, nivel de explicación y diseño no experimental, causal correlacional, transversal. Los resultados muestran que el desempeño docente tiene un impacto significativo en la planificación curricular, con un nivel de significancia de 0,000 menor que 0,05, y la variabilidad en la calidad de la educación es causada por el desempeño docente, representando el 24,6% y el 31,5% respectivamente.

Dentro de los Nacionales, se consideró a Sosa (2021) en su tesis: “Gestión educativa y aprendizaje significativo desde la perspectiva docente en una Institución Educativa de Piura, 2021”. Tuvo como propósito determinar la relación entre sus variables. Metodológicamente, empleó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y tipo correlacional. La conclusión que se desprende de esto es que la gestión educativa en general se encuentra en un nivel bueno y muy bueno (44,2% y 53,8% respectivamente según Tabla 4); en cuanto a los aprendizajes destacados, según la opinión de los educadores, el 46,2% piensa que es normal, y sumado al coeficiente de correlación de 0.659, la significancia es 0%, lo que hace que se acepte la hipótesis de investigación. Relevante para el aprendizaje significativo desde la perspectiva pedagógica de la I.E. 15177 José Olaya Balandra. En este sentido, este aprendizaje se puede mejorar a través de una mejor gestión educativa, ya que estas dos variables se relacionan significativamente.

Sánchez (2021), realizó la investigación que titulada: “Modelo de gestión educativa para mejorar el aprendizaje en la Institución Educativa N.º 0662 Picota - San Martín, 2020”. El objetivo del trabajo fue: establecer un modelo de gestión educativa para mejorar el aprendizaje de los estudiantes del tercer grado en la Institución Educativa N.º 0662 Picota-

San Martín, 2020. La investigación fue aplicada, de diseño no experimental y propositivo. Los resultados de la encuesta muestran que la tasa de formalización de la gestión educativa es del 70% y el progreso del aprendizaje es del 80%. El modelo de gestión educativa está sesgado hacia la planificación institucional, con baja participación, ambiente escolar insuficiente, mala evaluación de la gestión escolar y mala gestión escolar. El seguimiento del aprendizaje conduce en última instancia a bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes. En conclusión, la propuesta se caracteriza por promover el aprendizaje de los estudiantes de tercer grado del colegio seleccionado a través del desarrollo de habilidades y competencias de las dimensiones establecidas.

Zevallos (2019) efectuó el trabajo denominado: “Aprendizaje organizacional y gestión educativa bajo la percepción política institucional de la Institución Educativa Politécnica Regional del Centro – Huancayo 2018.” Se propuso analizar las percepciones de los trabajadores sobre las políticas institucionales en la institución seleccionada. Se llevó a cabo con un enfoque de métodos mixtos, diseño utilizado correlacional transversal. Para probar la hipótesis y determinar la significancia, se utilizó un valor p, que utilizó el coeficiente de correlación tau b de Kendall y arrojó un resultado de 0,486, que es una correlación moderada. Próximamente se desarrollará una propuesta de plan para un taller participativo entre directores y docentes.

Rolando (2019) en su plan de acción titulado: “Relación entre la Gestión educativa y desempeño docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Pública Chocope - 2019”. En su estudio buscó determinar cómo se relacionan ambas variables del investigador. Metodológicamente, fue de diseño correlacional. Llega a concluir afirmando una correlación moderada altamente significativa que fue demostrada mediante la aplicación de estadística correlación Rho de Spearman ( $RS=0.553$ ;  $P < 0.01$ ); por lo tanto, se puede estar seguro de que cuanto mayor sea la conciencia sobre la gestión educativa en las instituciones educativas, mejor será el desempeño docente de los docentes de la escuelas pública del estudio.

Palomino (2020) realizó un estudio: “Gestión Educativa Regional y su Relación con La Gestión de Participación y Orientación en la UGEL Huanta – Ayacucho – 2020”. El propósito principal fue determinar cómo la gestión educativa regional se relaciona con la gestión de participación y orientación en la Unidad de Gestión Educativa Local Huanta – Ayacucho – 2020. Presentó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de diseño

descriptivo correlacional. Los resultados determinaron que para el 59,4%, los procesos de evaluación del aprendizaje en la región, no son eficientes. Según el 48,5% de los entrevistados, la coordinación educativa, no promueve el intercambio entre instituciones educativas de buenas prácticas pedagógicas. Llegando a concluir que la gestión educativa regional, se relaciona significativamente con la gestión de participación y orientación en la Unidad de Gestión Educativa Local Huanta – Ayacucho.

Alcántara (2018) en su tesis denominada “La gestión educativa y la calidad de la educación en la institución educativa José Carlos Mariátegui -Ayacucho, 2018”. Este estudio tuvo como objetivo determinara la relación entre las variables para lo cual se planteó como hipótesis existe relación significativa entre la gestión educativa y la calidad de la educación en la institución educativa José Carlos Mariátegui - Ayacucho, 2018. La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental, de corte transversal. Los resultados permitieron concluir que existe relación significativa entre la gestión educativa y la calidad de la educación en la institución educativa José Carlos Mariátegui - Ayacucho, 2018; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = .485\*\*, con un  $\rho = 0.000 < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

En un plano local se destaca a Elliot (2017), presentó una tesis doctoral titulada “La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho”. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la provincia de Páucar de Sara Sara - Ayacucho. La investigación realizada fue de tipo descriptiva – correlacional. con enfoque cuantitativo. Concluyendo, en que existe relación significativa del concepto de gestión educativa y la calidad educativa, en los resultados del trabajo de campo realizado aplicando una ficha de encuesta a los docentes y padres de familia de la IE de la provincia antes mencionada. Los resultados de dicha encuesta demuestran la hipótesis planteada.

## **2.2 Referencial teórico**

Si bien este estudio considera los fundamentos teóricos y científicos de la gestión educativa, toma como variable inicial la Gestión Educativa. La gestión educativa (Quispe,

2021) es un proceso organizacional encaminado a mejorar la calidad de la educación a través de subprocesos bien definidos como la caracterización, planificación, implementación y seguimiento, entre otros, mediante los cuales se obtiene información sobre experiencias significativas en el quehacer educativo, así como la fortaleza institucional. usado.

En la mayoría de los casos, la gestión está estrechamente relacionada con la noción de administración, y su funcionamiento apunta principalmente a lograr la eficacia. Las personas que se dedican a la gestión de tareas suelen estar interesadas en qué tan eficaz puede ser en términos de indicadores fiables y cuantificables. El sistema de funcionamiento organizacional debe permitir producir rendimientos académicos que puedan variar desde costos bajos hasta altos. E incluso aquí es donde está el límite, porque muchas veces el aprendizaje no solo no parece aprendizaje, sino que hay un enfoque único en todas las cuestiones relacionadas únicamente con el proceso de administración (Flores-Flores, 2021).

Posiblemente, el problema surja de la noción de que se supone que los administradores deben emplear medidas mecánicas que sean predecibles y aseguren la eficacia. Por el contrario, comprender la existencia de una escuela implica un objetivo final enormemente complicado y ambiguo, mucho más allá de cualquier intención de identificar aspectos organizativos que influyan directamente en su funcionamiento efectivo (Ledesma et al., 2020).

En los establecimientos educativos las condiciones de precisión y exactitud mecánica necesarias para un índice de efectividad no pueden lograrse debido a su dependencia de las acciones humanas, las cuales siempre son interpretadas de diversas maneras. Además, las estrategias cambian porque las experiencias cotidianas se desvían del plan original (Jiménez-Cruz, 2019). Como tales, las acciones son siempre de naturaleza discutible, conflictiva y volátil; ya que los resultados difieren ampliamente y dependen de manera imprevista de la cultura institucional histórica específica.

Sin embargo, el aspecto principal de la eficacia como producto final en la administración que ha sido revisado por los críticos se reduce al punto de que la definición común de rendimiento académico en la escuela no reconoce las capacidades de autoconstrucción de significados, el pensamiento divergente y creativo, e incluso el pensamiento crítico, además de la reflexión, dirección y evaluación (por sí mismo) del

aprendizaje (Roman et al., 2021). Por eso hay que subrayar que el desarrollo autónomo en esas zonas depende de decisiones particulares y colectivas, cuyas consecuencias son imposibles de prever. ¿Dónde se sitúa la educación de calidad? ¿Qué pasa con la gestión?

Basado en Barrios et al. (2020), uno de los desafíos de los sistemas educativos es el desajuste entre los requisitos establecidos por estos sistemas y las habilidades que las personas necesitan para su vida personal y profesional. En consecuencia, la calidad de la educación no depende de bajos gastos o alta eficiencia en temas administrativos, ni siquiera de la obtención de certificados, sino más bien de cuánto aprendizaje se ha producido durante los procesos (Rivas & Scasso, 2019).

La gestión, en este sentido, es la organización de los aspectos emocionales, sociales y académicos de los estudiantes y del personal que en conjunto hacen que la institución cumpla con el objetivo educativo de individuos y grupos. Dentro de una organización, la educación es muy compleja y constituye numerosos niveles de interacciones entre sus actores, así como incertidumbre en los resultados; La implementación de la gestión educativa requiere una riqueza de respuestas variadas y no sólo una racionalidad científica. El artículo presenta la base no racional a partir de la cual los gerentes deciden un curso de acción: no simplemente basándose en datos o en una evaluación objetiva, sino que a menudo incorpora chismes, especulaciones e intuiciones que son difíciles de encuadrar dentro de la racionalidad.

Las reflexiones anteriores implican que la organización institucional en el contexto educativo tiene, como significado esencial, el fin compartido de todos sus agentes. Si es de carácter académico, entonces el mismo debe llevar a reglas, estructuras y estrategias de interacción en continuo cambio para que este objetivo se convierta en permanente (Coto, 2023).

De ahí que el objetivo <sup>1</sup> de los cambios estructurales en la gestión se oriente ahora hacia las calidades y condiciones educativas. Hay dos posibles cursos de acción. Pueden verse como pasos que conducen a la educación y que se pueden dar.

La gestión, como concepto educativo, no borra el poder y el conflicto, que se han convertido en los dos grandes actores en la recuperación de experiencias sobre esta materia, sino que los replantea de otra manera. El poder se define de forma alternativa al

autoritarismo; puede verse como una fuente no autoritaria que sustenta una gestión múltiple, plural y compleja, mientras el conflicto se resignifica y resulta presente y necesario para la transformación (Huapaya, 2019).

En el tema de las dimensiones de la Gestión Educativa destacamos la Gestión Administrativa, lo cual como forma de entenderlo mejor se definirá desde una perspectiva particular. Entre otros términos expuestos anteriormente, la gestión se puede definir como el conjunto de acciones, transacciones y decisiones que realiza una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Sánchez & Delgado, 2020).

Según Manuel Manes (2004) citado en Polo & Sánchez, la administración se describe como el proceso de coordinación del personal y los recursos con el fin de lograr los objetivos organizacionales, el cual se caracteriza por cuatro elementos que incluyen: 1) comportamiento orientado a metas, 2) uso de personas, 3) métodos y 4) organización en su conjunto.

Muchos autores entienden comúnmente la gestión como el proceso que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar para asegurar los objetivos organizacionales. Estos dos conceptos están íntimamente conectados, derivando uno del otro, donde la administración es considerada un marco más amplio mientras que la gestión es su componente práctico. Bajo este prisma, la gestión administrativa crea las condiciones necesarias para la previsión, organización, coordinación, control y seguimiento de los procesos que surgen de los proyectos y acciones, racionalizando los recursos financieros humanos y materiales con referencia a los objetivos formulados (Santiago y Rodríguez, 2021). La administración del sistema educativo se apoya en teorías y prácticas propias del campo del conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular.

Este estilo de gestión se deriva de la filosofía institucional, la cual se refleja en su misión, visión y objetivos que dirigen la organización y así moldean su estructura y funcionalidad (Vega, 2020). La coherencia, la unidad y la sistematización también están arraigadas en la gestión administrativa debido a los importantes procesos de planificación, organización, dirección y evaluación.

Según Lewin (2016), la gestión abarca actividades relacionadas con procesos que

proporcionan los componentes operativos necesarios y permiten el dinamismo. De manera similar, Palladino y Palladino (Lewin, 2016) sostienen que la administración se refiere tanto al proceso como al resultado de dirigir los esfuerzos destinados a alcanzar los objetivos finales de las instituciones. Etimológicamente, administración denota un conjunto de acciones encaminadas a lograr objetivos en un plazo determinado, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La gestión es la acción primaria de la gobernanza y es un elemento de transición entre la etapa de planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Su función radica en activar y facilitar el cumplimiento de un determinado mandato o encargo. En general, la gestión puede incluir acciones administrativas y gerenciales, de política de personal, económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación, entre otras.

Anchelia-Gonzales y sus colegas sostienen que la gestión administrativa es un sistema con elementos como procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión destinados a garantizar que el desarrollo curricular sea guiado, equilibrado y tenga como resultado el cumplimiento de las metas. En particular, se define como un sistema abierto, flexible y dinámico que implica la implementación continua de actividades basadas en ciertas normas, valores y procedimientos estipulados por los marcos legales, filosóficos y teóricos por los que se rigen las instituciones.

Por ello, se vincula con el desarrollo de teorías generales relacionadas con la gestión y la educación. Sin embargo, no es una disciplina teórica, y su contenido disciplinar se debe en igual medida a la sustancia de la gestión y también al desempeño práctico de la vida (N. del C. M. Muñoz & González, 2019).

Por eso es un área de aplicación, un dominio donde entran en juego niveles como la teoría, la política y la pragmática. Y como tiene su propia identidad y proceso de gestación, no se parece a ninguna otra disciplina que exista.

Según CEGEP (2021), el objetivo de la gestión educativa con enfoque en el aprendizaje escolar y de los estudiantes establece que la gestión pedagógica es central en el proceso educativo. Por otra parte, Soto et al. (2020) la conceptualizaron como un campo teórico y praxiológico arraigado en el carácter único de la educación como una práctica política y cultural comprometida con la creación de valores éticos que dirigen un ejercicio

integral de la ciudadanía en una sociedad democrática.

La comprensión de la gestión en varias perspectivas se puede comprender mejor a partir de sus conceptualizaciones. El término pedagógico se deriva de su etimología como orientar siempre a un niño o joven hacia la educación. Dependiendo de en qué se enfoca, cómo lo hace y qué posibles implicaciones traería de otra manera malas consecuencias dentro de estos, mientras que el educador, que es quien tiene contacto directo con sus alumnos después de la familia, tiene poco conocimiento sobre las características psicológicas de cada alumno de forma individual (Carlos, 2022).

En estos tiempos en que las tecnologías de la información y la educación nos empujan hacia la competitividad y la pedagogía tiene que desarrollarse como por las demandas sociales, Es responsabilidad de los docentes no sólo centrarse en la enseñanza sino también en asegurar que sus estudiantes tengan las competencias necesarias para vivir en una sociedad del conocimiento caracterizada por procesos de aprendizaje permanente (Aguilera & Gálvez, 2004). Sin embargo, estas condiciones no surgen de forma espontánea, sino que requieren un sistema de gestión pedagógica bien estructurado que permita la participación de los estudiantes en su aprendizaje (Barroso et al., 2012).

Los procesos de gestión en las escuelas son generalmente internos, y estos procesos en una escuela determinada serían muy importantes para comprender cómo se construyen los resultados en cada nivel con el aporte de todos como estudiantes dentro de una organización de aprendizaje. Esto formaría el aprendizaje gerencial implícito. Además, observar las actividades educativas de los grupos docentes cuando se convierten en un auténtico equipo también es vital para que se sientan como un trabajo colegiado. En los momentos de intercambio (intercambio colegiado), los aportes colectivos consolidan el trabajo en equipo, los esfuerzos construyen bases de conocimientos y las acciones y disposiciones regulares deciden rumbos estratégicos a futuro, lo que significa que construir la escuela deseada proviene del trabajo diario (Villanueva, 2023).

Es necesario, por otro lado, considerar las cuestiones del espacio educativo en su forma raíz para que sean fáciles de entender y prácticos para su aplicación en las actividades necesarias que involucren un nivel individual y colectivo. Esto se debe a que el trabajo en equipo se utiliza junto con el esfuerzo individual para formar docentes, ya que no encajan

tanto el trabajo en equipo como el individualismo; Pueden coexistir y equilibrarse si la escuela tiene que mejorar (Gutiérrez y Sánchez, 2022).

A partir de un plan de gestión que funcione a través de la participación, tanto grupos de docentes como directivos deben esforzarse por eliminar los muros de aislamiento entre ellos, fomentando y valorando su propio crecimiento junto al de los demás. Esto se convierte en un desafío más para la administración escolar (Aguirre & Barraza, 2021).

En el estudio realizado por el Dr. Schmelkes en 1990 (citado en Zegarra et al., 2022), se han identificado ciertas condiciones como componentes esenciales de la Gestión Pedagógica. Se descubrió que la gestión escolar implica no sólo deberes administrativos sino también prácticas como el trabajo en equipo donde los miembros están unidos para establecer metas y objetivos, cooperan voluntariamente entre sí, comparten la responsabilidad de los resultados del aprendizaje y fomentan valores como el respeto mutuo y la solidaridad. Además, un objetivo clave de la gestión educativa es mantener a la institución educativa en el centro - concentrarse - punto crucial - centrarse en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes; por lo tanto, los administradores escolares deben crear un entorno que respalde la satisfacción del aprendizaje de los estudiantes satisfaciendo sus necesidades básicas de aprendizaje.

De las características de la gestión escolar (L. C. M. Barba & Delgado, 2021), aquí se destacan tres: En primer lugar está el Clima Escolar, que significa trabajar en un ambiente donde el respeto y la confianza entre los docentes permitan la creación de espacios y oportunidades de evaluación. , seguimiento y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen ambiente de trabajo, las tareas de evaluación y control cumplen su función ya que no constituyen críticas, sino que confrontan oportunidades de perfección y promoción de los miembros dentro del equipo.

Asumir la responsabilidad del rendimiento académico de los estudiantes incluye a todos los miembros de la comunidad educativa, desde un alcalde hasta un director. Establecer de forma conjunta metas y objetivos comunes permite que todos aporten sus fortalezas y fomenten el trabajo en equipo. En este sentido, un clima escolar positivo se convierte en una condición previa imperativa para una gestión escolar eficaz.

En segundo lugar, el trabajo en equipo no consiste sólo en dividir tareas entre los

miembros del equipo. El proceso de asignación de tareas debe considerar criterios específicos.

Para empezar, es fundamental estar preparado y abierto al diálogo para establecer las metas y objetivos del equipo. El acuerdo es el paso inicial hacia el trabajo en equipo porque la naturaleza del trabajo o las tareas requiere aportes de otros miembros del equipo para desempeñarse de manera efectiva. Dicho trabajo no permite asignación ni imposición; su distribución debe basarse en las fortalezas individuales y el bienestar general del equipo. En estas condiciones, el acuerdo juega un papel clave en el establecimiento de objetivos y la distribución de tareas. Ésta es una de las barreras que enfrentan las escuelas a la hora de formar equipos de trabajo. Sus miembros no logran llegar a un acuerdo.

Además, tener presente y poseer la motivación para trabajar en conjunto con el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son útiles y necesarias para la consecución de los objetivos del equipo actúan como fortaleza y motivación para todos sus miembros. Siempre que alguien es presionado en lugar de asumir voluntariamente tareas que pertenecen al equipo, puede ser un obstáculo para los demás, pero también significa que hay algún problema subyacente. En estos casos, el liderazgo tiene un papel determinante ya que puede hacer despegar o deslizar al equipo (Rodríguez, 2018).

Además, un equipo nunca puede formarse por la fuerza. La falta de trabajo en equipo, el aislamiento y el trabajo en equipo deficiente son señales evidentes de que las personas no se sienten conectadas con el equipo y no perciben el valor de fomentar esos vínculos a diario.

En primer lugar, es importante para nosotros aprender el proceso de colaboración. Probablemente, una de las razones por las que nos resulta difícil fomentar el sentido de trabajo en equipo en nuestros estudiantes es porque carecemos de las habilidades para promover eso entre nosotros. El sistema educativo nos ha condicionado como individuos más que como equipos a lo largo del tiempo, promoviendo el individualismo y la competitividad y al mismo tiempo asegurándonos de que estemos desprendidos de cualquier fuente de apoyo y solidaridad durante nuestros estudios (Barba, 2021).

Es imposible que un educador inspire el espíritu de trabajo en equipo entre sus alumnos a menos que demuestren, a través de sus acciones, que están colaborando con sus

compañeros profesores. Además, los instructores deben mantener su desarrollo profesional, ya que en este ámbito aún queda mucho camino por recorrer.

El quinto y último punto es que el aprendizaje colectivo requiere que cada miembro del equipo aporte sus habilidades únicas a la organización, entendiendo que no es la suma del potencial individual, sino que se basa en los potenciales individuales. En este proceso se debe valorar la individualidad por encima del individualismo, y todos los miembros deben tener claridad sobre la idea de que las metas institucionales tienen prioridad sobre los objetivos individuales (Sucari & Quispe, 2019). Orientación hacia objetivos institucionales: Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la falta de una orientación clara y precisa.

En el caso de las escuelas, este problema se agrava cuando se olvida el objetivo principal de la organización. Muchos estudios han demostrado que la reputación de la escuela depende del exterior de sus instalaciones, del cumplimiento de los horarios por parte de los estudiantes y de la disciplina o cumplimiento de órdenes de las autoridades (Pacco & Dávila, 2022). Los aspectos clave como el aprendizaje y la enseñanza se desvanecen. Uno de los ejemplos más evidentes es cómo el tiempo efectivo que se les dedica ha ido disminuyendo año tras año.

Trágicamente, muchas escuelas y educadores que se inclinan por un desempeño superior en mediciones o en tareas basadas en áreas o divisiones terminan invirtiendo energía y recursos únicamente en preparar a un grupo específico de estudiantes para competencias académicas, deportivas, sociales o culturales, sin entender el punto. que su responsabilidad como organización es educar a todos sus estudiantes de manera integral donde el logro de las metas educativas sea inclusivo para todos (García & Campana, 2020).

Una buena escuela no se trata sólo de que los estudiantes logren tasas de acceso, retención y finalización, sino también de una escuela que gane todos sus trofeos por sus altas clasificaciones en concursos y otras actividades. Además, en un momento dado de la vida de un colegio, hay muchos profesores que dedican su esfuerzo e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

En la Gestión Pedagógica el papel del docente es significativo. La tarea principal del docente es apoyar y facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera que ayude

a crear situaciones que estimulen a los estudiantes a generar nuevos conocimientos y fomente su orientación en valores y actividades prescritas por un nuevo currículo (Villanueva, 2023).

El modelo de pedagogía curricular reconoce al docente <sup>1</sup> como un mediador en los procedimientos de aprendizaje y como un investigador que busca continuamente formas de implementar proyectos educativos. En su función mediadora, el docente organiza actividades que se desarrollan tanto dentro como fuera del ámbito de clase, involucrando la participación y contribución de docentes y estudiantes. Además, se consideran componentes de la mediación los materiales mediáticos y las herramientas didácticas que apoyan la implementación del proyecto o la evaluación del proceso.

Se generan resultados de <sup>1</sup> la acción educativa. En este papel, el docente es visto como un mediador entre los alumnos y el entorno de aprendizaje; su función es orientar y motivar a los estudiantes para que adquieran competencias, que consisten en asimilar la diversidad de factores que influyen en los procesos educativos. El profesor, actuando como mediador, ayuda a la clase a interactuar <sup>1</sup> para que el grupo pueda realizar actividades de análisis y síntesis a partir del trabajo reflexivo sobre lo hecho o lo que se puede hacer.

<sup>2</sup> Al ser un facilitador en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es responsabilidad del docente dotar a los estudiantes de aspectos cognitivos, procedimentales y afectivos. Esto se debe a que estos elementos desempeñan un papel fundamental a la hora de ayudar a los alumnos a desarrollar su capacidad de pensar críticamente y aprender a aprender; en consecuencia, <sup>1</sup> apoya la fase de construcción del conocimiento, así como la implementación de actividades que mejoren el desarrollo del perfil de competencias esperado. Todo esto, a su vez, implica responder eficazmente a escenarios multifacéticos y cambiantes. El recorrido académico de un estudiante requiere el aporte de su maestro, que incluye dirección, orientación, sugerencias, entre otras cosas, que facilitarán el éxito del estudiante.

Los docentes como mediadores se centran en diferentes tipos de conocimiento que subyacen al aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre el proceso de aprendizaje, que implica conocimiento conceptual sobre el contenido que se debe dominar. (b) El conocimiento procedimental se refiere a cómo realizar los procesos requeridos en el dominio operacional y es de naturaleza cognitiva y psicomotora. <sup>1</sup> y (c) conocimiento actitudinal sustentado en los valores, intereses y contenidos éticos que guían el proceso.

En la enseñanza, la mediación fortalece conexiones socioemocionales, morales y cognitivas para observar, comprender y mejorar el aprendizaje. En el proceso de mediación, las actividades del docente avanzan hacia el eje central de acción del estudiante, la pericia en la acción se logra a través de la experiencia, seminarios, simulación, pruebas de trabajo colaborativo y otras tecnologías de aprendizaje (Carnegie, 2022).

Mediación significa inducir la acción a través de la experiencia interactiva de los estudiantes participando en el proceso de aprendizaje; proponer respuestas a las preguntas planteadas por los estudiantes para su solución; todas estas inquietudes sobre la mediación contribuyen a acercarse al objeto de aprendizaje a través del desarrollo de experiencias a partir de las cuales comprender mejor el contenido. Lo absorbido y discutido se puede aprender a un nivel superior mediante el análisis y el uso diario de nuevos elementos en el estudio. conocimiento.

El papel del docente como investigador implica la búsqueda de información en todos los niveles, la participación de docentes, estudiantes, padres y representantes en la revisión de los materiales de discusión relacionados con el proyecto propuesto, la interacción constructiva con el contenido de la discusión que conduce al análisis, la interpretación. y trabajar en la integración de los diversos elementos. Se realizan comparaciones dentro del proceso, permitiendo que el proyecto se convierta en un producto (Pacco & Dávila, 2022).

Los proyectos educativos generados en el aula obligan a los docentes a considerar la investigación como una actividad práctica encaminada a encontrar conocimientos ya establecidos para conocer más sobre hechos concretos y con ello formar nuevas visiones, adaptarse a las circunstancias y resolver problemas, e introducir cambios y trabajar juntos. para que esto ocurra. Según Pacco y Dávila (2022), el método y la implementación de proyectos educativos en el aula requieren que los docentes se conviertan en investigadores de su propio trabajo diario, especialmente si adoptan una actitud crítica y experimental hacia su trabajo en el aula. Sin embargo, los profesores necesitan apoyo mientras intentan crear una nueva cultura de investigación en sus escuelas. Esta acción de investigación debe centrarse en la interacción, uso de preguntas y respuestas, variaciones de temas, comentarios evaluativos, etc.

La acción de investigación combina existencia, cognición, acción y vida y se divide

en varias etapas, que incluyen familiarización con la información, revisión constante, discusión de temas, cambios de acciones y rutinas, participación general e inclusión de proyectos como parte de la investigación. De manera colectiva; juntos revisan reglamentos o estándares, protocolos y reglas entre una actividad y otra.

Villanueva (2023) cree que los docentes basados en la investigación reconocen que el proceso de enseñanza es muy complejo, con diferentes variables involucradas, y los educadores basados en la investigación pueden realizar acciones de manera sistemática en el proceso de enseñanza. Luego, estos profesores se dan cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula es documentar cómo enseñan y cómo aprenden sus alumnos.

El Proyecto de Investigación Educativa permite a los docentes desarrollar habilidades en indagación socioeducativa, además de oportunidades para observar, reflexionar, hacer preguntas e interpretar información para generar conocimiento en el desarrollo profesional y la mejora de los procesos administrativos en la educación primaria.

Como estándar para una buena gestión educativa (Rivas & Scasso, 2019), se recomienda adoptar en todas las instancias de gestión en el sistema educativo un enfoque de gestión cuya implementación demuestre al menos los siguientes estándares de calidad.:

Gestión visionaria, que significa: tener una visión clara de las prioridades y estrategias; brindar orientación para todas las decisiones y recursos en línea con su visión y el programa educativo nacional; desarrollar la capacidad de desarrollar y ejecutar programas educativos altamente beneficiosos utilizando los recursos disponibles; Proporcionar puntualidad y transparencia, permitiendo una mejor asignación de recursos.

Gestión con enfoque interdepartamental e intercultural (Comboni Salinas et al., 2017, 2013), lo que significa: uso efectivo de los recursos ambientales a través de esfuerzos interdepartamentales coordinados; atención y promoción de la coordinación de las diferentes perspectivas socioculturales presentes en cada área de negocio; Proporcionar servicios educativos interculturales integrales, especialmente para los más pobres, con educación honesta, supervisada y sancionada; Aprovechar el potencial de los sectores público y privado para satisfacer las necesidades; Cumplir responsablemente las obligaciones nacionales de proporcionar educación básica gratuita, supervisada y sancionada para todos. educación.

Gestión ética y eficiente, lo que significa: Promover estándares programáticos comunes y la racionalización de las funciones y procedimientos del sector educativo; Evaluar y monitorear los resultados educativos a través de la rendición de cuentas pública y la participación ciudadana; No utilizar bienes y recursos públicos para fines privados; Desarrollar procedimientos y procedimientos rápidos y eficaces. sanciones contra la corrupción de cualquier escala; se basa en principios éticos conocidos por todos los ciudadanos; promueve una cultura de calidad y medición de la calidad (García & Campana, 2020).

Poder en la gestión. Ante los desafíos de un entorno diverso y cambiante, la dirección debe responder con acciones que promuevan la comunicación, la cooperación y el respeto a la diversidad, por lo que el concepto de “poder” también está cambiando, siendo cada vez más redefinido en los marcos de gestión educativa. .

Desde una perspectiva organizacional tradicional, la imposición de dominio sobre otros actores constituye un acto político importante porque les permite determinar la magnitud y dirección de su poder. El supuesto es que el ejercicio legítimo del poder puede integrar diferencias personales (Villanueva, 2023)

De hecho, el poder es un modo de acción que se ejerce en la práctica educativa cotidiana. Esta práctica puede ser monolítica y rígida, un vínculo imposible de cambiar y que resiste cualquier transformación de las estructuras existentes. En este caso la relación es de sumisión.

En estas relaciones de poder intervienen factores personales y situacionales; en este sentido, el poder no es un simple resultado de decisiones tomadas por las autoridades educativas dirigidas al colectivo, es decir, docentes, directivos y estudiantes, sino que remite a un proceso más complejo.

En cada nivel surgen relaciones de poder que deben ser abordadas en la perspectiva más integral de la práctica diaria; se pueden ejercer poderes reconocidos y emitidos por una misma organización. Según estos autores, los derechos de participación o cogestión se pueden distinguir en función de las siguientes características:

Asimetría relacional: los actores no están en igualdad de condiciones con los demás,

no hay referencia a represión o rechazo, sino a un proceso basado en la acción (Carrión et al., 2022). La cogestión implica una asimetría entre los proponentes y los tomadores de decisiones.

Por ejemplo, creen que no existe igualdad de poder entre directivos y profesores.

Resistencia en los vínculos: implica que los actores establezcan límites, es la fuerza que se opone al poder lo que le permite crecer o disminuir en el necesario sentido de complementariedad. Se expresa en la cogestión de manera clara, pluralista, respetuosa y democrática, como en los congresos académicos ( Carrión et al., 2022 ).

Efecto Transformador: El factor que equipara el poder con los factores educativos, donde la acción de congestión permite un cambio permanente en la organización y en cada actor involucrado, de manera que todos los docentes, administradores, órganos de gobierno y supervisores sean factores decisivos en el proceso. La resistencia individual y el conflicto dentro del grupo o grupo natural son los desencadenantes de esta situación.

Intención en la práctica: Como institución educativa de un nivel específico, la organización espera una intención clara, que incluye lograr el propósito del curso; pero también hay una intención personal. La gestión participativa genera diversidad; la claridad y la claridad de intenciones pueden satisfacer a los miembros individuales y lograr objetivos institucionales claros.

Deseo de obtener reconocimiento: las organizaciones educativas brindan escenarios para que los participantes de la educación obtengan el reconocimiento necesario por su productividad. Éste se constituye en un ambiente de múltiples interacciones entre cada actor, lo que facilita la satisfacción del individuo con el reconocimiento, desde la perspectiva de las funciones específicas que desempeña, y a partir de este proceso se fortalecen las metas acordadas en el grupo y la organización.

Representación simbólica: Como elementos culturales, las herramientas simbólicas legitiman a los usuarios del poder. En términos de gestión participativa, significa utilizar el espacio y el mobiliario para fortalecer el poder del grupo y hacerlo creíble. Las condiciones para que esto se manifieste es que los docentes logren tener espacios de comunicación y convivencia, y mantengan un espacio abierto para favorecer la dirección del diálogo.

Lenguaje Concreto: En términos de poder, el lenguaje es acción que abarca la intensidad de una relación. Por un lado, el lenguaje es también portador de poder y, por otro, también es portador de pertenencia e integración colectiva.

Efectos locales: El ejercicio del poder se da en circunstancias específicas, históricamente determinadas, por lo que se debe asumir la variabilidad e incertidumbre en las situaciones cotidianas de la práctica educativa. Esto significa que la autorregulación basada en la estrategia y no en la planificación es una posibilidad permanente.

Función productiva: Este aspecto también se relaciona con las condiciones educativas de la organización, donde se espera que el poder se convierta en un factor de cambio y un medio de cohesión e integración de actores y grupos. Permite la resolución efectiva de conflictos.

Integración con el conocimiento: El poder tiene la capacidad de crear y recrear conocimiento sobre las realidades organizacionales para los actores involucrados en las relaciones de poder, especialmente los docentes. Proporciona y construye conocimientos para el funcionamiento de la organización y el ejercicio del poder mismo.

Base de legitimidad: En lo que respecta a las instituciones educativas, cuando las agencias reguladoras, decanos, etc. ejercen poderes de co-gestión y participación, su papel es más que autoridad como generadores de conductas de liderazgo, y la legitimidad y legalidad de las conductas de liderazgo se dan a través de Actores involucrados en el poder a través de la tradición, el carisma o las decisiones administrativas.

Se puede inferir de este punto que las relaciones sociales de poder se generan en las instituciones educativas. El objetivo es entender el poder como una acción de co-gestión en la que el orden institucional sirve de marco para nuevas relaciones de poder, cambiando las fuentes de poder de los actores (Ángel y Ávila, 2022). En el proceso de establecimiento y transformación de esta relación de poder, especialmente por parte de los directivos, existe una necesidad de personalización y legitimación, y la resistencia que surge, especialmente de los docentes, es la base del conflicto, y a su vez, el tiempo. es el detonador del cambio. Por lo tanto, analizar el conflicto desde una perspectiva de cambio de gestión es crucial en el proceso de cambio.

Existen muchos modelos de gestión educativa, pero considerando que los diferentes modelos reciben diferentes nombres y características según la situación actual de cada sistema, país y condiciones, existen dos modelos clásicos de gestión educativa que se ubican en los dos polos de la escala. . -Las características sociales y culturales de la ubicación de la institución educativa (Carrión et al., 2022). Debido al comportamiento histórico, existen dos modelos: el modelo "normativo" y el modelo de "estrategia de compromiso".

Modelo de Supervisión: Se considera que las organizaciones educativas son objetos que pueden ser dirigidos desde una gestión central en base a un conjunto de reglas y controles externos. Detrás está el concepto de cambio educativo, resultado de un proyecto impulsado por el Estado a través de alianzas de poder, que debe "destruir" el poder de veto del pasado y construir "desde arriba" nuevas formas de autoridad y formas de entender el mundo.

Cumplir las reglas, ser rígido y tener dificultades para adaptarse a las condiciones ambientales cambiantes. No se promueve la participación de actores involucrados en las realidades educativas. Este modelo de gestión produce instituciones cerradas, poco permeables y con pocas conexiones con el medio ambiente y otras organizaciones.

En este modelo tradicional, existe la idea de que la gestión es un conjunto de comportamientos funcionales de gestión típicos que son inherentes únicamente a las agencias gubernamentales unipersonales.

Características del modelo regulatorio o sistema administrativo: Estructuralmente horizontal; La comunicación es horizontal, flexible y consensual; Crea un ambiente social que valora altamente el conocimiento como herramienta de creación de valor socioeconómico; Promueve la iniciativa de las instituciones afiliadas; Desarrolla metas y mecanismos para la producción de conocimiento; promover la transformación de una economía intensiva en mano de obra en una economía intensiva en conocimiento; distribuir equitativamente oportunidades de acceso a empleos y funciones sociales relacionadas, eliminar barreras al acceso de los ciudadanos a estas oportunidades y estimular el entusiasmo individual y colectivo a través de iniciativas de rotación social, o creando carreras para todos los ciudadanos.

En el marco educativo actual, las estructuras organizativas y los controles parecen ser funcionalmente insuficientes para ser modificados en la forma buscada.

Si bien la organización interna de las instituciones educativas aún no ha introducido innovaciones relevantes, a nivel de gobernanza institucional se tiende a abandonar sistemas autoritarios y cerrados para construir consensos y fortalecer áreas. Requisitos del contexto.

En cuanto a los alcances y límites del modelo de gestión, un esquema como el que se propone modificar define esencialmente sus alcances y límites por la forma fundamental en que resuelve los problemas que se deben afrontar.

El resumen de esta etapa muestra que, entre los factores que influyen en la posibilidad de configurar el modelo de gestión requerido actualmente,

Se prefieren aquellos relacionados con las áreas de relación en la organización. La innovación en este rol es excepcionalmente relevante y requiere una mayor profundidad frente a una amplia gama de problemas de gestión de la diversidad.

Modelo de Estrategia Participativa: El proceso de cambio educativo se concibe como una secuencia o secuencia de situaciones, inmersas en una estructura social en la que conviven y luchan diferentes fuerzas. En este caso, los administradores pueden implementar varias estrategias sin perder de vista sus objetivos porque tienen un plan general, son flexibles y están abiertos a circunstancias imprevistas. Los gerentes planifican e implementan de manera participativa, reconociendo que los resultados son producto del trabajo en equipo.

El papel de estas reglas es establecer el marco y los límites necesarios para la convivencia de los participantes y dejar un “espacio libre” para promover proyectos y desarrollar innovaciones. El modelo produce organizaciones entendidas como sistemas abiertos que se conectan a redes interinstitucionales y realizan actividades de vinculación con las comunidades.

Este nuevo modelo se caracteriza por una gestión de "ampliación de capacidades", que abarca la gestión administrativa y la gestión de cursos, con el objetivo de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, recursos materiales), planificar acciones, asignar tareas y gestionar. Responsabilidad, franqueza, coordinación, evaluación de procesos y resultados.

Este nuevo modelo supone también una apertura en el proceso de gestión a todos

los componentes de la comunidad educativa.

Como elementos de la gestión educativa, esta incluye los siguientes procesos:

1. Planificación, que implica determinar las metas <sup>1</sup> de la organización (es decir, los resultados finales que la organización quiere lograr) y establecer los procedimientos que deben seguirse para lograr esas metas.

<sup>1</sup> dos. La organización como proceso es una actividad razonable y sistemática, que incluye la división del trabajo y la clasificación para determinar la estructura organizacional, asignar recursos humanos, delegar poder, determinar la duración, etc. Controlar y establecer <sup>1</sup> canales de coordinación.

El término organización se refiere tanto a una institución en su conjunto como a la manifestación estructural de sus actividades, o al conjunto de relaciones formales e informales que existen dentro de ella.

<sup>1</sup> Siguiendo la secuencia lógica del proceso administrativo, una vez determinadas las metas y desarrollado el plan de actividades, el siguiente paso es la agrupación de actividades, la asignación de autoridad y responsabilidad, y el establecimiento de relaciones horizontales en torno a la toma de decisiones. centro. Se consideran apropiadas las relaciones verticales, con condiciones apropiadas <sup>1</sup> para fomentar o limitar las relaciones informales que puedan establecerse. Esta identificación y organización de todos los elementos que deben intervenir en el proceso es lo que pensamos como organización.

La organización constituye el proceso de gestión más visible y es hasta cierto punto <sup>1</sup> su encarnación física; esto lleva a la frecuente equiparación de administración con organización administrativa. No es la organización la que debe realizar las actividades, sino las actividades que requieren de la organización, de modo que éstas deben estar subordinadas a las primeras.

<sup>1</sup> La organización debe tener un significado cambiante, dinámico y flexible, y debe basarse en metas que la hagan necesaria, lo que significa que las metas y necesidades reales de una institución deben estar predeterminadas antes de que se cree y establezca el programa organizacional.

El aprendizaje organizacional es la segunda variable, que tiene una historia que se remonta a décadas atrás, y las explicaciones de algunos aspectos del mismo se pueden encontrar en el desarrollo de ideas y teorías en la ciencia psicológica. Sin embargo, desde la década de 1990 han aparecido muchos trabajos centrados en esta área, y su fundador, Peter Senge, consideró el aprendizaje organizacional como uno de ellos en su libro La Quinta Disciplina, por lo que se promueve claramente este concepto. Es necesario el pensamiento sistémico (Iglesias, 2020)

A pesar del creciente interés por el mismo, la falta de una perspectiva integral que lo aborde desde diferentes perspectivas disciplinares hace que aún no exista una elaboración teórica clara.

Considerando esta situación, aún hoy resulta imposible penetrar en su esencia y proponer una teoría coherente y rigurosa. Este es un concepto que requiere más investigación y experimentación.

En el trabajo presentado se intenta plantear las cuestiones más importantes del tema y dejar algunas cuestiones abiertas que sólo pueden resolverse mediante la investigación y el desarrollo de enfoques interdisciplinarios.

(Carrión et al., 2022) sugieren que el aprendizaje organizacional funciona como una “memoria organizacional”, considerando un relato basado en los procesos requeridos para adquirir, difundir y utilizar el conocimiento. Para él, esto sólo es posible si existe una cultura organizacional, especialmente una cultura de aprendizaje.

La primera pregunta que nos interesa es que se refiere al conocimiento, a la implementación de procesos que nos permitan aplicar el conocimiento de diferentes maneras. Esto puede parecer obvio, pero se complica al considerar el escenario en el que se realiza la propuesta: la organización (Rivera-Porras, 2019). Mediante esta declaración, señalamos que el contexto en el que actuamos es con fines de producción o servicio. Organizaciones constituidas para otro tipo de procesos, productivos, sanitarios, etc.

Sin embargo, aunque el conocimiento no crece conscientemente en ellos, hay un flujo continuo y existe en cantidades considerables. Esto significa que si su propósito no es brindar desarrollo a la organización, entonces es un proceso real, perturbado y ocurre de

manera caótica o desordenada (Gómez & Jaramillo, 2020). Este proceso se mantiene incluso si la membresía de la organización cambia, incluso si algunas personas se van o se transfieren.

Cuando hablamos de aprendizaje organizacional, pensamos en un proceso que utiliza el conocimiento y la comprensión para mejorar la acción. (Fiol y Lyles citado en López, 2002). Por tanto, no sólo se necesitan cambios estructurales, sino también cambios en la mentalidad de los directivos.

El concepto de Huesman citado en (Alzate et al., 2020) sostiene que es el proceso mediante el cual las organizaciones construyen conocimiento o reconstruyen el conocimiento existente. Para ser una organización que aprende, debe utilizar conscientemente procesos de aprendizaje tanto a nivel individual como grupal Dixon, 1994, citado por Bolívar (2002). El conocimiento no se diluye ni “desaparece”, ocurre sin que nos demos cuenta. Necesitas dirigirlo conscientemente.

Esta dirección no es posible sin comprender la naturaleza de los procesos de aprendizaje y no aprendizaje dentro de las organizaciones (Peña, 2020).

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los sistemas y la cultura de una empresa (es decir, cualquier organización) son capaces de retener y transferir a nuevos individuos ideas y conceptos relevantes para mejorar la forma en que actúan, producen, crean en todos los ámbitos y áreas. et al., 2020).

Por eso un líder debe pensar en cómo organizar el proceso para que sus colaboradores, su equipo, adquieran conocimientos. No cualquier conocimiento, sino el conocimiento necesario para alcanzar un nivel superior en una tarea.

No sólo se debe considerar la forma académica, sino también la conducción real de las actividades dentro de la organización. Debe pensar y crear formas y medios para distribuir y entregar conocimientos valiosos a toda la organización y a todos sus miembros. por fin,

Debe crear formas y medios para que el conocimiento creado por la organización pueda ser utilizado por ella misma y por otros.

Tipos de aprendizaje organizacional. No existe consenso ni investigación en profundidad sobre la tipología. En la literatura se hacen referencias a métodos que permiten comprender mejor el proceso en cuestión. Usando esto como criterio, aquí hay algunas ideas al respecto:

Aprendizaje individual: se refiere a la forma en que las personas adquieren conocimientos, ya sea a través de la educación, la experiencia o la experimentación (Valderrama, 2019).

Un individuo aprende cuando adquiere conocimientos a través de la escuela y otras actividades educativas de cualquier organización. Sufre un proceso de socialización personal mediante el cual adquiere conocimientos propios. Como tal, también incorpora ideas, conceptos y conocimientos a través de experiencias concretas a lo largo de su vida.

Incorpora un caudal de conocimientos, formas de hacer las cosas y formas de actuar en su desarrollo personal en las diferentes etapas de su vida.

En el caso de los profesionales, estos conocimientos están orientados a áreas específicas de la actividad social y laboral.

Aprendizaje organizacional: Valderrama (2019) destaca que el aprendizaje de la organización en su conjunto es el más complejo y difícil de explicar.

Lo realiza la organización en su conjunto y permite la creación de capacidades organizativas distintas de las capacidades individuales. Es un conjunto de procesos de adquisición, distribución y uso de conocimiento que no pertenecen a individuos específicos, sino que son sistemas inteligentes distribuidos dentro de una organización. Va más allá de la suma del aprendizaje individual. (Valderrama, 2019)

Es un conjunto de procedimientos, métodos, medios, recursos y contenidos creados en una organización para desarrollar sus capacidades organizativas con el fin de brindar soluciones conjuntas a problemas y necesidades emergentes.

No es producto de implementar un programa de capacitación continua ya que esto no es suficiente para transformar la integridad de la organización.

<sup>1</sup> Aprendizaje organizacional “natural”: Para Forester, como se cita en (Janqui, 2020), este tipo de aprendizaje es un proceso no dirigido que crea capacidades de juicio basadas en las diferentes experiencias de cada persona en la toma de decisiones y las acciones que tienen lugar dentro de la organización.

Este es el aprendizaje inconsciente de cómo se produce una conducta y sus consecuencias. La asimilación de la gente guía sus acciones futuras, pero los conceptos <sup>1</sup> de las causas y efectos de una situación particular no se les hacen explícitos. Porque (Janqui, 2020b) el aprendizaje “natural” sigue siendo implícito e inconsciente.

La creación y práctica de conceptos, principios, ideas, procedimientos nunca se convierte en conocimiento transferible a otros y se pierde o se pierde <sup>1</sup> en la dinámica del trabajo.

Aprendizaje organizacional “diseñado”: Surge de la teoría de la dinámica de sistemas basada en el uso de modelos (culturales, matemáticos, de simulación).

<sup>1</sup> Según Muñoz y Sánchez (2020), esta teoría es adecuada para el aprendizaje organizacional porque es muy costosa, por lo que recomienda realizar experimentos en laboratorios administrativos. Se trata de crear un mundo virtual que se asemeje al mundo natural, evitando sus limitaciones.

Si bien estas sugerencias son válidas, sobre todo porque sugieren que <sup>1</sup> los miembros participen en la creación del modelo; el hecho de que sea un proceso que ocurre en la interacción entre personas limita el modelado de todos sus contenidos y no garantiza que sean completos. cambio de perspectiva subjetiva.

La idea de utilizar un enfoque de dinámica de sistemas para el aprendizaje organizacional es de naturaleza más bien instrumental. Al respecto, autores como Senge citado en Sotaquirá (2020) se centran en la cuestión de cuál es la naturaleza de la relación entre ideas y sistemas, y entre las funciones instrumentales y sociales de las organizaciones.

Para organizaciones con roles y propósitos claros que benefician a <sup>1</sup> la sociedad, tiene sentido buscar las ventajas del diseño de laboratorio para desarrollar el aprendizaje organizacional, pero cuando el propósito no está acorde con la legitimidad social, la <sup>1</sup>

introducción de estas ideas ayuda a distorsionar la organización. la naturaleza social de (Juddy et al., 2020).

Otro concepto a considerar es el de gestión del conocimiento, donde el conocimiento es una capacidad, de naturaleza dinámica, perteneciente a un agente (individuo, grupo, organización) y parte de un sistema, utilizada para la innovación de productos y servicios (Angulo et al., 2021).

Esta capacidad de origen personal se considera actualmente uno de los factores que crean riqueza, además de los factores definidos por la economía clásica de la tierra, el trabajo y el capital. A nivel mundial, cada vez más organizaciones reconocen la importancia de los activos intangibles en relación con los activos físicos y financieros.

La creación de riqueza a través del conocimiento se logra a través, entre otros: de la tecnología, la innovación, la ciencia, la formación y la creatividad. Siguiendo a Carrión et al. (2022), se puede establecer una distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, estando este último relacionado con el aprendizaje organizacional y representando información conocida y reproducida por los miembros del grupo. El conocimiento tácito es difícil de definir porque cuando cada elemento puede aportar sus propias ideas y se siente integrado, agrega valor cuando son considerados para el aprendizaje comunitario ya que guiarán las actividades y procesos emprendidos. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento es un proceso de capturar, codificar y compartir conocimiento con valor agregado. La función principal de este proceso es proporcionar la información correcta a la persona adecuada en el momento adecuado. Por lo tanto, la tecnología de la información es el principal factor relevante para lograr los objetivos.

Varias dimensiones o factores deben ser considerados al momento de implementar un modelo de gestión del conocimiento en un sistema, incluyendo la gestión y funcionamiento de grupos de trabajo que constituyen comunidades de aprendizaje, cuyo propósito es resolver problemas y mejorar el desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva, la aplicación de la gestión del conocimiento en la educación básica se refiere a promover la transformación del conocimiento de los docentes, es decir, profundizar en la vida cotidiana, potenciar la conciencia de los docentes y la posibilidad de innovación, movilizar el entusiasmo de los docentes y abrir la puerta al conocimiento. La

posibilidad de aprender a aprender y aplicar tus conocimientos a todas las actividades que realiza la escuela como organización de aprendizaje y desarrollo.

Es importante considerar que la difusión del conocimiento no es una cuestión sencilla, ya que no es fácil convencer a los creadores de conocimiento de que lo que saben es importante, y los docentes muchas veces no tienen el tiempo, o no se toman el tiempo para compartirlo. conocimiento que conocen Debido al miedo a ser criticados, o porque ya no tienen la energía para preocuparse por compartir su conocimiento con otros usuarios y realizar un seguimiento del producto interactivo, los administradores deben utilizar esta capacidad para resaltar la contribución de cada persona al grupo, la identidad del docente, su trayectoria y el sentido de pertenencia a una institución radican en brindarle la atención necesaria y debida.

La adquisición de conocimientos es la base de su gestión. Por tanto, es necesario tener en cuenta las características de los docentes como recursos humanos para la supervivencia y la vida de las escuelas, como componentes importantes de las comunidades escolares, como impulsores intelectuales del cambio en muchos sentidos, como seres. Aprende y desarrollate. Sirve como administrador del conocimiento para el funcionamiento de la institución (Rivera-Porras, 2019). Asimismo, es conveniente pensar en las habilidades a desarrollar que los docentes necesitan para satisfacer las necesidades de los actuales y futuros estudiantes, y pensar que estas habilidades se generan e implementan en un espacio de compañerismo y autenticidad; los elementos de trabajo en equipo proporcionados en las redes sociales. comunidades de aprendizaje.

Las prácticas especiales se refieren a la originalidad e identidad de una escuela. Ilustran la filosofía y el carácter especial de la institución porque hace las cosas de una manera que no pueden ser repetidas por otras. Una escuela así innova más allá de su condición de institución u organización. diferentes acciones para hacerlo único. Este tipo de institución también es producto de sus líderes. Los roles, responsabilidades y trascendencia de los directivos en cualquier institución son cruciales, por ello, en este contexto, es necesario definir las características de los directores de escuelas primarias como líderes que tienen que orientar y dirigir el desarrollo de la escuela.

El proceso de expresión, difusión y aplicación del conocimiento personal y difusión

por parte de los docentes para gestionar las operaciones de la escuela.

El propósito de esta gestión es mejorar el desempeño del colegio como institución prestadora de servicios y puede ser un espacio para cambios importantes a nivel sociocultural, por lo que se recomienda revisar la estructura organizacional de la gestión organizacional del colegio para permitir la aplicación de la gestión del conocimiento como estimulador de nuevas habilidades para los docentes (Gómez & Jaramillo, 2020). Si no se cumplen las condiciones operativas, se debe considerar una reorganización que combine la gestión institucional con la gestión del conocimiento en los espacios de las comunidades de aprendizaje.

La aplicación de nuevos conocimientos supondrá un tipo diferente de cultura escolar, flexible y adaptable a las necesidades cambiantes de la sociedad; los participantes que se considere que tienen necesidades específicas deberán trabajar duro, lo que es propio del trabajo en equipos eficaces. Características : Confianza mutua, apertura al cambio, investigación exhaustiva, aceptación de desafíos, acuerdo y gestión del conocimiento generado a partir de la implementación y las operaciones (Alzate et al., 2020).

En el proceso de aprendizaje, para que el aprendizaje se produzca como producto organizacional, se deben organizar las redes y círculos que generan conocimiento. Desde una perspectiva estructural, estos son necesarios.

La base es el aprendizaje cooperativo o también conocido como aprendizaje grupal. Esto significa que no sólo se debe realizar la forma estructural, sino también diferentes dinámicas funcionales.

Como todos sabemos, el aprendizaje es siempre social, ya que sin interacción con los demás no puede haber posesión personal. La teoría de Vygotsky sugiere que cualquier formación mental (y por tanto el conocimiento bajo consideración) primero pasa por un momento relacional externo y luego se internaliza. Esto no niega que sea subjetivo y personal como le pasa a todo el mundo. Esta teoría enfatiza el papel de los “otros” en la adquisición de individuos.

(Alzate et al., 2020) realizaron un análisis en profundidad del papel de los demás en el desarrollo humano y enfatizaron que Vygotsky señaló que “los otros” son sujetos que

conlleven diferentes tipos de contenidos.

El autor señala que los equipos ocupan la posición de "otros", portadores de cultura, y facilitan su posesión, asistencia y orientación. El sujeto es capaz de hacer cosas que no puede hacer sin ayuda.

Para que la cooperación y la comunicación se realicen plenamente, los miembros deben desarrollar herramientas de interrelación adecuadas como formas de apoyo. En este tipo de aprendizaje, compartir objetivos, roles, etc. es crucial. El aprendizaje organizacional no es posible sin el acceso a ciertas "herramientas" personales para la interacción humana.

Por otro lado, es necesario destacar la importancia del tipo de conocimiento para su transferencia. Se trata de hacer explícito el conocimiento tácito de la organización. Esta transformación se logra a través de diversas formas de instrumentos de aprendizaje.

Otra cuestión crucial es la cultura del error. De manera general, en las organizaciones laborales se ha desarrollado el concepto de rechazar los errores y sus valoraciones negativas. Para un aprendizaje organizacional eficaz, es necesario crear una cultura del error.

Nada más que ver los errores como momentos de aprendizaje, momentos de acción con los objetos. Si se considera parte de él, entonces es esperado y lógico que aparezcan en el camino. Esto no significa tolerancia, pero su función es evitar caer nuevamente en ella, así como su función es aprender.

Asimismo, considerando el aprendizaje organizacional como una estrategia de desarrollo, las organizaciones de aprendizaje se definen como aquellas organizaciones que promueven el aprendizaje para todos sus miembros y que cambian continuamente para satisfacer las necesidades del entorno (Peña, 2020). La clave es comprender que el aprendizaje es inseparable del trabajo diario, que requiere espacios abiertos para resolver problemas, aclarar diferencias y crear un sentido de pertenencia y aceptación de los objetivos institucionales.

El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social en la que los conocimientos y habilidades se ponen en práctica, se critican y se integran como

oportunidades para optimizar el aprendizaje y la efectividad en el lugar de trabajo ( Sallán et al., 2020 ). Implica la contribución activa de personas que inician el proceso de exploración y descubrimiento de nuevos conocimientos desde su quehacer diario para encontrar respuestas y soluciones a problemas definidos conjuntamente.

Los grupos se organizaron y construyeron una historia común en términos de dinámica interpersonal, mecanismos de comunicación, enfoques de resolución de problemas, compromiso grupal y enfoque para resolver los problemas identificados, visión de futuro y planificación conjunta. Implica canalizar las acciones de individuos, grupos e instituciones hacia entornos laborales flexibles, adaptables y exitosos que mejoren la calidad de vida de las personas y comunidades (Juddy et al., 2020).

El propósito del aprendizaje individual es eliminar actitudes hacia las cosas y la vida, y abrirse a la diversidad de conocimientos y nuevas experiencias. Hoy en día, las personas deben desarrollar esta capacidad, no llenándose de contenidos cambiantes y potencialmente obsoletos, sino aprendiendo a utilizar procesos que puedan cambiar su enfoque de las cosas, superar ciertos hábitos, olvidar información inútil y aceptar nuevos conocimientos. (Judy et al., 2020).

Según Simón (1991) citado en (Sallán et al., 2020), todo conocimiento es inicialmente creado o adquirido por los individuos. El aprendizaje individual es el prerrequisito para el aprendizaje organizacional. Luego del aprendizaje individual, el conocimiento se transfiere a otros individuos muy “ceranos” que comparten esquemas interpretativos similares, o como citan Brow y Duguid (1991) en (Muñoz y Sánchez, 2020), como una comunidad de práctica. El contexto social de transferencia de conocimiento entre individuos es parte del proceso de aprendizaje organizacional.

Según Argyris y Schon (1978) citados en (Alzate et al., 2020), los individuos constituyen un elemento indispensable, aunque no suficiente, para el aprendizaje organizacional. Se puede observar que el aprendizaje organizacional no es la suma del puro aprendizaje individual, sino un fenómeno a diferentes niveles. De hecho, el aprendizaje individual puede ocurrir sin tener que integrarse a nivel organizacional.

Así como existen diferentes tipos de conocimiento, que se pueden dividir en conocimiento personal y conocimiento organizacional, también existe una clasificación que

puede distinguir entre conocimiento tácito y conocimiento explícito; el conocimiento explícito se puede obtener a partir del uso de algún tipo de sistema de comunicación formal (escrito). documentos, memoria, etc.) Una persona lo transfiere a otra, es decir, el conocimiento explícito puede ser articulado o codificado. El conocimiento tácito, por otro lado, a menudo se considera un conocimiento mal codificado que no puede comunicarse formalmente (Acebal, 2014).

El conocimiento tácito está profundamente arraigado en nuestras experiencias y “modelos mentales”. Cuando se habla del concepto de conocimiento organizacional, es importante aclarar las diferencias entre aprendizaje individual, grupal y organizacional. La mayoría del conocimiento explícito puede transferirse fácilmente de una persona a otra, pero la mayoría del conocimiento tácito puede requerir métodos informales y complejos, como el uso de historias y metáforas (Brown y Duguid, 1991).

El conocimiento colectivo de un grupo es mucho mayor que la suma del conocimiento individual. Existe sinergia entre individuos cuando el conocimiento es integrado e interpretado por otro individuo.

Línea aparte, está el aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo. El primero, se refiere a cambios que promueven que la organización ajuste el entorno en base a premisas existentes para que el funcionamiento normal de la entidad pueda continuar (Molina et al., 2020). El aprendizaje generativo está asociado con el cambio del entorno a través de cambios radicales en las estructuras, estrategias y sistemas organizacionales, mientras que el aprendizaje adaptativo busca adaptarse al entorno y el aprendizaje generativo busca cambiar el entorno. En cualquier caso, las organizaciones aprenden en interacción con su entorno, y la diferencia es principalmente que el aprendizaje adaptativo está asociado con el cambio organizacional, mientras que el aprendizaje generativo está asociado con iniciativas de desarrollo organizacional.

Organizaciones de aprendizaje y aprendizaje organizacional. Aspectos fundamentales del concepto de organización que aprende se discuten en un artículo sobre este tema (Quintanar-Casillas & Hernández-López, 2022). Sin embargo, se recomienda volver a él para comprender mejor lo que es aprendizaje organizacional.

Pearn, citado en (Carrión et al., 2022), propone el aprendizaje mejorado como un

componente de una organización en aprendizaje. Esto significa que se construyen procesos y estrategias que lo aumenten y sostengan. Bolívar (2002) afirma que mejora su capacidad de aprender a través de un cierto grado de valor agregado: la mejora de las habilidades a nivel profesional y personal de sus miembros, métodos nuevos de trabajo y conocimientos específicos, y el incremento de las expectativas que la organización se desarrolle y sobreviva

Por otro lado, para comprender mejor la actualidad es necesario remitirse a las definiciones de términos básicos. Por tanto, son los siguientes.

**Planificación de eventos:** La planificación de un evento requiere al menos una doble tarea: una tarea educativa y una tarea técnica.

**Organización administrativa:** Es una forma o método en el que varias unidades administrativas que dependen del poder administrativo se organizan y dirigen de forma directa o indirecta mediante relaciones jerárquicas y relaciones de dependencia a fin de conseguir una acción, dirección y ejecución unificadas dentro de la organización. Las actividades del propio gobierno, orientadas al logro de objetivos nacionales (Anchelia-Gonzales et al., 2021).

**Orientación:** Es la función y efecto de la orientación. Este verbo también significa colocar algo en una determinada posición relativa a un punto cardinal, decirle a alguien algo que no sabe y quiere saber, o guiar y conducir a alguien o algo a algún lugar.

**Control Objetivo:** SCG realiza diagnóstico o análisis para comprender las causas raíces que influyen en el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer vínculos funcionales que vinculan las variables técnico-organizativas-sociales con los resultados económicos de la empresa y es el punto de partida. elevando estándares; a través de la planificación, orienta las acciones para seguir las estrategias establecidas y lograr mejores resultados; finalmente, puede controlar sabiendo si los resultados cumplen con las metas establecidas (Anchelia-Gonzales et al., 2021).

**Motivación:** Es lo que impulsa a un individuo a actuar y comportarse de cierta forma. Combina procesos del intelecto, fisiológicos y de la mente que determinan la fuerza de las acciones de una persona y la dirección en la que se dirige la energía en una situación determinada. Factores que hacen que un grupo o personas se comporten de cierta manera.

La motivación es un término general que se aplica a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Clima laboral: Antes de empezar a hablar del clima laboral, primero debemos entender qué es el comportamiento organizacional, y este debe ser nuestro punto de partida. Este último pues, estudia el comportamiento del hombre en su centro de trabajo, las interacciones de las personas con las organizaciones y las organizaciones mismas. Además, tiene **cuatro ventajas: 1) desarrollo de habilidades, 2) crecimiento personal, 3) mejora de la eficacia organizacional y 4) perfeccionamiento y refinamiento del sentido común.**

### III. MÉTODOS

Los estudios de investigación con enfoque cuantitativo de tipo no experimental se suelen llevar a cabo con el fin de recolectar información de una manera sistemática (Mata, 2019). Este tipo de investigación se realiza a través de encuestas, entrevistas, estudios de casos, observación participante, etc. y se trata de una metodología descriptiva (Vasilachis, 2006).

Esta clase de investigaciones tienen como objetivo principal obtener una descripción detallada de los aspectos que se están estudiando, con el fin de responder las preguntas de la investigación. Para llevar a cabo este tipo de investigación, se suelen recopilar datos de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias suelen incluir fuentes como encuestas, entrevistas, observación participante, etc., mientras que las fuentes secundarias incluyen información antigua como artículos, libros, videos, tesis, etc.

Esta información se recopila de motores de búsqueda como Renati, La referencia, Google Book, Google académico, etc. En el caso de un estudio teórico, no experimental, el objetivo es recolectar información detallada, desde diferentes perspectivas y con el fin de entender mejor el tema en cuestión. Esto se realiza a través de recopilación de información primaria y secundaria, con el fin de comprender mejor los motivos, actitudes y opiniones de los participantes.

El método bibliográfico es una técnica de investigación cualitativa que se enfoca en el testimonio subjetivo de una persona y los acontecimientos de su vida. Se recopilan los relatos de la vida de la persona, y se buscan las trayectorias y patrones de comportamiento para comprender la perspectiva de la persona (Ansolabehere et al., 2018). Esta técnica de investigación es muy útil para obtener una comprensión más profunda de una historia o evento. Se usa junto con otras técnicas de investigación cualitativa, como la historia de vida y la historia oral, que incluyen instrumentos para recolectar información sobre la vida de una persona (Mousalli-Kayat, 2015).

La técnica de transferencia en la investigación científica es un método para aplicar el conocimiento, las habilidades y los conceptos obtenidos de un contexto a un contexto diferente y, a menudo, no relacionado. Implica la transferencia de conocimientos, habilidades y conceptos de una situación a otra, y la capacidad de aplicar estos conocimientos en la nueva situación (Vasilachis, 2006).

Esta técnica se utiliza para resolver problemas complejos, ya que permite a los investigadores aprovechar el conocimiento y la experiencia de otros contextos y aplicarlos a su propia investigación

Los descriptores de búsqueda fueron: <sup>3</sup> *gestión educativa y desempeño docente*, tal como se muestra en la siguiente matriz.

**Tabla 1** *Búsqueda de información*

Publicaciones	Internacionales	Nacionales	Total
Tesis	14	12	26
Artículos científicos	18	12	30
Libros	14	06	20
Sitios Web	26	14	40
Total	62	44	106

Nota: Elaboración propia

A fin de lograr un grupo más reducido de documentos iniciales, se filtraron las investigaciones con fechas de publicación -preferentemente- periodo 2019 y 2023, con acceso abierto, de idioma español, en las áreas de educación y que tengan las variables de estudio.

Entre los criterios de inclusión para el desarrollo de este trabajo académico, se ha considerado la literatura científica de los últimos cinco años, por considerar importante los cambios actuales en materia de la planificación curricular y la evaluación formativa, se han considerado autores clásicos cuyas ideas se han mantenido o han servido de aporte y base en las nuevas teorías curriculares.

**Tabla 2** *Registro de los documentos seleccionados*

Publicaciones	Internacionales	Nacionales	total
Tesis	5	10	15
Artículos científicos	6	4	10
Libros	2	2	4
Sitios web	4	6	10

---

Total	17	22	39
-------	----	----	----

---

Nota: Elaboración propia

Los documentos seleccionados fueron analizados y revisados según su función e importancia para el desarrollo de esta investigación es así que, en base a las variables y a la necesidad de interés, se eligieron 39 documentos los mismos que se encuentran referenciados en esta investigación.

De la misma manera en esta revisión se utilizó la técnica del análisis documental y la técnica del fichaje. Según Peñuelas (2008), manifiesta que las técnicas, son los medios o formas de obtener la información. Solís Hernández (2003), afirma que el análisis documental es un procedimiento de selección de ideas originales y relevantes, con el fin de detallar su contenido sin ambigüedades.

Las citas y referencias bibliográficas fueron transcritas teniendo como referencia la normativa actual denominada Normas APA séptima edición, la cual será sistematizada a través del programa de ofimática Microsoft Word.

La ética es importante en la investigación científica, ya que garantiza que la investigación se lleve a cabo de manera beneficiosa para la sociedad, no perjudique a ningún individuo o grupo, sea honesta y precisa, no discrimine ni explote a ningún individuo o grupo, respete la privacidad y la confidencialidad de los participantes, y es consistente con los más altos estándares de competencia y disciplina profesional.

#### IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

En relación al objetivo general se concluye en que la gestión educativa eficaz puede desempeñar un papel crucial en la promoción y mejora del aprendizaje organizacional de los estudiantes. Al brindarles a los estudiantes un entorno de aprendizaje de apoyo, acceso a recursos y oportunidades, y un plan de estudios que fomente el pensamiento crítico y la resolución de problemas, la gestión educativa puede ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades y el conocimiento que necesitan para tener éxito (Quispe, 2021). Una forma en que la gestión educativa puede beneficiar el aprendizaje organizacional de los estudiantes es proporcionando un plan de estudios que sea desafiante y relevante para sus necesidades. Al ofrecer cursos que están alineados con los intereses y aspiraciones profesionales de los estudiantes, los educadores pueden ayudar a motivarlos a participar en un aprendizaje más profundo y desarrollar una pasión por el conocimiento (Flores-Flores, 2021).

La gestión educativa ha dado lugar a muchas discusiones controvertidas entre especialistas en educación, padres y estudiantes durante las últimas décadas. La gestión educativa se basa en la teoría de que los maestros deben controlar su salón de clases de manera efectiva para lograr metas académicas y otras no académicas. Objetivos (Ledesma et al., 2020).

En relación al primer objetivo específico se pudo conocer que la gestión educativa en Ayacucho se presenta de diversas formas en las diferentes instituciones educativas, implementando cada escuela su propio enfoque único en función de sus recursos, necesidades y prioridades (Sánchez & Delgado, 2020). Una forma en que se presenta la gestión educativa en Ayacucho es mediante el uso de la toma de decisiones basada en datos. Las escuelas de Ayacucho suelen utilizar datos para identificar áreas donde el rendimiento de los estudiantes está rezagado y desarrollar intervenciones específicas para abordar estos problemas. Al utilizar datos para fundamentar sus decisiones, los educadores pueden garantizar que sus esfuerzos se centren en áreas donde pueden tener el mayor impacto en los resultados de los estudiantes.

Otra forma en que se presenta la gestión educativa en Ayacucho es mediante el uso del compromiso y la colaboración comunitaria. Las escuelas de Ayacucho suelen trabajar en estrecha colaboración con los padres, los líderes comunitarios y otras partes interesadas para identificar las necesidades de la comunidad y desarrollar estrategias para abordarlas. Al

involucrar a la comunidad en el proceso educativo, las escuelas pueden crear un entorno de aprendizaje más solidario que fomente el éxito de los estudiantes.

En relación al segundo objetivo específico se puede conocer que el aprendizaje organizacional de los estudiantes se genera en las instituciones educativas de Ayacucho a través de una variedad de estrategias que se enfocan en crear un ambiente de aprendizaje de apoyo y brindar a los estudiantes los recursos y oportunidades que necesitan para tener éxito (Jimenez-Cruz, 2019). Una forma en la que se genera aprendizaje organizacional en Ayacucho es mediante el uso de la tecnología. Las escuelas de Ayacucho suelen utilizar la tecnología para mejorar la experiencia de aprendizaje y brindar a los estudiantes acceso a una amplia gama de recursos y herramientas. Al brindarles a los estudiantes acceso a la tecnología, las escuelas pueden ayudarlos a desarrollar las habilidades de alfabetización digital que necesitan para tener éxito en el lugar de trabajo moderno.

Otra forma en la que se genera el aprendizaje organizacional en Ayacucho es mediante el uso del aprendizaje experiencial. Las escuelas en Ayacucho a menudo brindan a los estudiantes oportunidades para aplicar su aprendizaje en entornos del mundo real a través de pasantías, proyectos de servicio comunitario y otras oportunidades de aprendizaje experiencial. Al participar en experiencias de aprendizaje prácticas, los estudiantes pueden desarrollar las habilidades y conocimientos que necesitan para tener éxito en sus futuras carreras.

Además, el aprendizaje organizacional en Ayacucho a menudo incluye un enfoque en el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Las escuelas de Ayacucho suelen utilizar un plan de estudios que enfatiza estas habilidades, ayudando a los estudiantes a desarrollar la capacidad de analizar problemas complejos y desarrollar soluciones innovadoras. Al enfatizar el pensamiento crítico y la resolución de problemas, las escuelas pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades que necesitan para tener éxito en un mundo que cambia rápidamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebal, A. M. R. (2014). *El factor humano en la educación a distancia*. 181.
- Aguilera, J., & Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista - Juan Carlos Aguilera - Google Libros*.
- Aguirre, F. J. G., & Barraza, L. B. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985>
- Alcántara Vicente, M. (2018). *La gestión educativa y la calidad de la educación en la institución educativa José Carlos Mariátegui -Ayacucho, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Alzate, F. O., Rivera, J. F., & Sierra, M. C. (2020). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *PARADIGMA*, 40(2), 264–278. <https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/8596>
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1).  
<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Ángel, S., & Ávila, E. F. P. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, 14(1). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/138>
- Angulo, S. A. P., Fuster-Guillén, D., Sánchez, A. C., Bautista, E. L. R., & Cabezas, T. V. R. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen

- en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1).  
<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
- Ansolabehere, K., Cortés, F., Martínez, L., & Zaremborg, G. (2018). *Diseños de investigación*. [www.flacso.edu.mx](http://www.flacso.edu.mx)
- Barba, L. C. M., & Delgado, K. E. V. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Barba, L. M. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 25(1).  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/375/3752262013/html/>
- Barrios, Y. B., Alcalá, M. N., Carrillo, M. L., & Vargas, E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 138–163.  
<https://www.redalyc.org/journal/279/27964922010/html/>
- Carlos Navarro, J. (2022). *Quiénes son los maestros?: carreras e incentivos docentes en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carrión, N. G. B., Naranjo, F. G. A., & Salinas, B. V. S. (2022). El aprendizaje organizacional: conceptualizaciones, teorías e implicaciones. *Visión Empresarial*, 12, 103–113. <https://doi.org/10.32645/13906852.1179>
- Ccoto, T. F. T. (2023). Desempeño docente en la calidad educativa. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(29), 1361–1373.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.597>
- CEGEP. (2021a). *Gestión Educativa: sus áreas estratégicas*. Sitio Web.

- CEGEP. (2021b). *Gestión Educativa: sus áreas estratégicas*. Sitio Web.  
<https://cegepperu.edu.pe/2020/12/29/gestion-educativa-sus-areas-estrategicas/>
- Comboni Salinas, S., Manuel, J., & Núñez, J. (2013). Las interculturalidad-es, identidad-es y el diálogo de saberes. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 66, 10–23. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/821>
- Elliot Arias, J. A. (2017). *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara - Ayacucho*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación].
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, D. A. A., & Campana, A. R. C. (2020). Clima Organizacional y Desempeño Docente en las Unidades Educativas “Fe y Alegría”, Guayaquil – Ecuador, 2019. *Ciencia y Educación*, 1(1), 36–43. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0101202004>
- García-Bravo, P. (2020). Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad de la educación de una IES. *Revista Científica Anfibios*, 3(2), 11–21.  
<https://doi.org/10.37979/AFB.2020V3N2.68>
- Gómez, M. V., & Jaramillo, V. A. (2020). Aprendizaje organizacional como base de los procesos de cambio. *Logos Vestigium*, 107–126. <https://orcid.org/0000-0002-1352-3551>
- Gutierrez, E. P., & Sánchez, A. H. (2022). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública. *Revista de Estudios y*

*Experiencias En Educación*, 21(45), 168–182. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.009>

Huapaya, A. C. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, ISSN-e 2542-3088, Vol. 4, Nº. 8 (Julio - Diciembre), 2019, Págs. 243-261, 4(8), 243–261.  
<https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Iglesias Caballero, A. (2020). *Liderazgo como factor determinante y conductor del clima organizacional*. Google Libros.

Janqui, L. (2020a). Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial y primaria de la red educativa de RONDOCAN, UGEL, Paruro, 2018. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Issue 9).

Janqui, L. (2020b). Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel inicial y primaria de la red educativa de RONDOCAN, UGEL, Paruro, 2018. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Issue 9).

Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223–235.  
<https://doi.org/10.21676/23897856.2646>

Juddy, H., Uchasara, M., Gustavo, E., & Araoz, E. (2020). El aprendizaje organizacional y su productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de tambopata. *Conrado*, 16(75), 397–402. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n75/1990-8644-rc-16-75-397.pdf>

Ledesma, M. C., Ludeña, G. G., Cárdenas, M. B., Tejada, R. E., Rodríguez, J. C., & Manrique, M. N. (2020). Gestión educativa y desempeño docente en instituciones

educativas inclusivas de primaria. *Gestión I+D*, 58–83.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43017/AC\\_Ledesma\\_CMJ-Tejada\\_ERJ-Lude%  
c3%b1a\\_GGF-Rodr%  
c3%adguez\\_CJV-  
C%  
c3%aIrdenas\\_BMA-Manrique\\_NMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43017/AC_Ledesma_CMJ-Tejada_ERJ-Lude%c3%b1a_GGF-Rodr%c3%adguez_CJV-C%c3%aIrdenas_BMA-Manrique_NMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lewin, L. (2016). *Gestión educativa en acción : cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. Prometeo Libros.

Loera Varela, A. (2015). La mejora de la gestión escolar. In *Heurística Educativa*.

Manuel Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica.

MINEDU. (2012). *Gestión Educativa - Pilar Pozner*. YouTube.

Molina, O. E., Cancell, D. R. F., & Acosta, J. M. Z. (2020). empleo de las ontologías en el aprendizaje adaptativo. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, 13(3), 394–423.

<https://doi.org/10.35699/1983-3652.2020.25120>

Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. *Mérida, June*, 1–39. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2633.9446>

Muñoz, G. H. M., & Sánchez, A. O. H. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84–102.

<https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>

Muñoz, N. del C. M., & González, A. E. G. (2019). Reflexión de la gestión administrativa para mejorar los resultados académicos de la Comuna de Ovalle. *Revista Scientific*,

4(Ed. Esp.), 136–152. [https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-](https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.8.136-152)

[2987.2019.4.E.8.136-152](https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.8.136-152)

- Olivera Machado, M. L. (2019). *Motivación y Desempeño de los Docentes de una Institución Educativa, Los Aquijes - Ica*.
- Ormeño Tampi, J. A. (2021). *Desempeño docente y calidad educativa en docentes de la institución educativa José Abelardo Quiñones Gonzales de Pisco. Ica, 2021*.
- Pacco, R. Z. M., & Dávila, O. M. R. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002–3029. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809)
- Palomino Perez, E. (2020). *Gestión Educativa Regional y su Relación con la Gestión de Participación y Orientación en la UGEL Huanta – Ayacucho – 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad SanMartín de Porres].
- Peña, R. A. P. (2020). El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 13(25), 99–112. <https://doi.org/10.55777/rea.v13i25.1504>
- Polo, M. J. A., & Sánchez, J. O. B. (2022). *La gestión directiva en las instituciones educativas*. Unimagdalena.
- Quintanar-Casillas, R., & Hernández-López, Ma. S. (2022). Modelos Tecnológicos de Aprendizaje Adaptativo Aplicados a la Educación. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 15(1), 41–66. <https://doi.org/10.37843/rted.v15i1.308>
- Quispe, A. H. (2021). *Gestión educativa y la competencia gestiona proyectos de emprendimiento económico o social en las instituciones educativas, provincia de Huaytará - Huancavelica, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3072949>

- Riffo, R. S. S. M. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Cientific*, 4(Ed. Esp.), 153–172.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Rivas, A., & Scasso, M. (2019). La segunda dimensión de la calidad educativa: Un estudio comparado en siete países de América Latina. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 71(4), 117–133. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2019.68071>
- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 23–29.  
<https://doi.org/10.15649/2346030X.496>
- Rodríguez, A. (2018). *Liderazgo preventivo en la universidad*.
- Rodriguez, L. (2022). Aprendizaje organizacional en la gestión educativa desde la acción participativa. *Gestión Educativa*.
- Rolando Palma, L. E. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en el Instituto de educación superior tecnológico estatal "Chocope" - 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Roman, M. M., Tusa, F., & Tusa, C. (2021). Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje y Construcción de Aprendizajes Significativos. *Cumbres*, 7(1), 45–54.  
<https://doi.org/10.48190/cumbres.v7n1a4>
- Sallán, J. G., Moreno, J. L. M., García, P. S., & Suárez, C. I. (2020). Aprendizaje informal del profesorado: vinculación con el desarrollo profesional y organizacional. *Revista Brasileira de Educação*, 25. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782020250046>

- Sánchez Armas, M. (2021). *Modelo de gestión educativa para mejorar el aprendizaje en la Institución Educativa N.º 0662 Picota - San Martín, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].
- Sánchez, M. A., & Delgado, J. M. B. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1819–1838. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196)
- Santiago, H. P., & Rodríguez, J. S. (2021). *Manual de gestión y administración educativa*. Magisterio. <https://es.scribd.com/book/503215099/Manual-de-gestion-y-administracion-educativa-Como-crear-gestionar-legalizar-liderar-y-administrar-una-institucion-educativa>
- Sosa García, M. (2021). *Gestión educativa y aprendizaje significativo desde la perspectiva docente en una Institución Educativa de Piura, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Soto, N. B., Morillo, S. P., Calderón-Hernández, G., & Betancur, H. D. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Sucari, W., & Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156–171. <https://doi.org/10.35622/J.RIE.2019.02.002>
- Valderrama Cruz, G. K. (2019). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Sanagorán - 2017. In *Lima-villa el salvador*.
- Vasilachis, I. et al. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

- Vega, L. V. G. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Villanueva, F. S. (2023). Trabajo colegiado para optimizar la planificación curricular según los intereses de los estudiantes en una i.e. de nivel primaria, Chachapoyas. *Sciencevolution*, 3(7), 14–19. <https://doi.org/10.61325/ser.v3i7.64>
- Zegarra, K. J. M., Romero, M. M. H., & Olivares, P. C. R. (2022). Trabajo colegiado para contextualizar la planificación en modalidad no presencial. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(23), 703–712. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.370>
- Zevallos Guadalupe, V. (2019). *Aprendizaje organizacional y gestión educativa bajo la percepción política institucional de la Institución Educativa “Politécnico Regional del Centro” – Huancayo*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].

**Informe Turnitin**

# GESTIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[core.ac.uk](http://core.ac.uk)

Internet Source

16%

2

[repositorio.uct.edu.pe](http://repositorio.uct.edu.pe)

Internet Source

2%

3

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On