

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**El Aprendizaje Organizacional en una Institución  
Educativa Inicial Privada del distrito de La Victoria en el  
contexto post-pandemia**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestra en  
Educación con mención en Gestión de la Educación que presenta:

*Estefany Otárola Ccochachi*

Asesor:

*Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya*

Lima, 2024


## Informe de Similitud

Yo, Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada El Aprendizaje Organizacional en una Institución Educativa Inicial Privada del distrito de La Victoria en el contexto post-pandemia, de la autora Estefany Otárola Ccochachi,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 26/04/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 26 de abril 2024.....

Apellidos y nombres del asesor: Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo	
DNI: 09908627	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-3902-5902">https://orcid.org/0000-0003-3902-5902</a>	

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser mi fortaleza en todo este camino de la maestría.

A mi asesor, el Dr. Alex Sánchez, por su guía y paciencia en cada una de las asesorías y por impulsarme a seguir adelante y no rendirme en el proceso.

A la directora y las docentes, que me permitieron llevar a cabo este estudio, por su tiempo y la apertura para compartir sus experiencias.

A mis familiares y amigos por ser mi soporte durante estos dos años, por sus palabras de ánimo y su incondicional compañía.

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque sin él, nada de esto sería posible.

A mi padre, por ser mi ejemplo y guía en mi vida profesional.

A mi madre, por ser el faro que ilumina mi camino y mis pasos.

A mi hermana, por ser el motivo de mis alegrías y esfuerzos.

A mis queridos amigos, por ser mi soporte emocional y estar siempre ahí para mí.

## RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivo analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional (AO) en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia. Para ello se indagó acerca de las prácticas relacionadas a los tres niveles del aprendizaje organizacional (individual, grupal y organizacional) que realizan tanto los docentes como los directivos, así como también acerca del proceso del aprendizaje organizacional que realiza la institución educativa para lograr alcanzar un aprendizaje a nivel institucional, partiendo desde la adquisición de conocimientos, continuando con la distribución e interpretación de la información y terminando con la integración de dicha información a las estructuras de la organización. El presente estudio ha sido abordado desde un enfoque cualitativo haciendo uso de la metodología cualitativa, dado que buscamos aproximarnos al conocimiento de la realidad a través de diferentes ópticas resultando factible estudiar el sentido y el significado de los hechos sociales analizando e interpretando datos. Para el recojo de la información se utilizaron técnicas como la entrevista semiestructurada, por lo cual se elaboró una guía de la entrevista y el análisis documental, por lo que se elaboró la guía de análisis documental. Finalmente el análisis y discusión de los resultados nos ha permitido concluir la presencia del aprendizaje organizacional a través de prácticas a nivel individual como el aprender continuamente, empoderar pedagógicamente al docente y crear espacios de aprendizaje continuo; a nivel grupal, como el aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes y a nivel organizacional, como el orientar al aprendizaje y liderar de forma comprometida; así como también a través de subprocesos del aprendizaje organizacional como la adquisición, distribución e integración de conocimientos.

**Palabras Clave:** Aprendizaje Organizacional, Prácticas, Niveles del AO, Proceso del AO.

## ABSTRACT

The objective of this research has been to analyze how organizational learning is presented in a private initial educational institution in the district of La Victoria in the post-pandemic context. To this end, we investigated the practices related to the three levels of organizational learning (individual, group and organizational) carried out by both teachers and managers, as well as the process of organizational learning carried out by the educational institution to achieve a learning at the institutional level, starting from the acquisition of knowledge, continuing with the distribution and interpretation of information and ending with the integration of said information into the structures of the organization. This study has been approached from a qualitative approach using qualitative methodology, given that we seek to approach the knowledge of reality through different perspectives, making it feasible to study the meaning and meaning of social facts by analyzing and interpreting data. Techniques such as the semi-structured interview were used to collect the information, for which an interview guide was developed, and documentary analysis, for which the documentary analysis guide was developed. Finally, the analysis and discussion of the results has allowed us to conclude the presence of organizational learning through individual-level practices such as continuous learning, pedagogically empowering the teacher and creating spaces for continuous learning; at the group level, such as learning as a team, working as a team and creating systems to capture and share learning, and at the organizational level, such as guiding learning and leading in a committed way; as well as through subprocesses of organizational learning such as the acquisition, distribution and integration of knowledge.

**Keywords:** Organizational Learning, Practices, Levels of OL, Process of OL.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS CLAVES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....</b>	<b>12</b>
1.1. Comprendiendo el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo. ....	12
1.2. Niveles y procesos del aprendizaje organizacional. ....	18
1.3. Importancia del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. ....	26
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2: EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....</b>	<b>29</b>
2.1. La gestión de las organizaciones educativas peruanas desde la norma .....	29
2.2. Prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional desde las investigaciones. ....	32
2.3. Desafíos de la Gestión Escolar para la implementación del aprendizaje organizacional en las I.E. ....	40
<b>CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
3.1. Planteamiento del problema de investigación .....	43
3.2. Objetivos de la investigación .....	45
3.3. Enfoque metodológico y metodología de la investigación .....	45
3.4. Categorías de la Investigación .....	48
3.5. Técnicas e instrumentos para el recojo de la información: diseño, validación y aplicación.....	49
3.6. Fuentes de información .....	51
3.7. Informantes .....	52
3.8. Principios éticos .....	53
3.9. Procesamiento y análisis de la información .....	53
<b>CAPÍTULO 4: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 Prácticas relacionadas a los niveles del AO.....	55
4.1.1 Prácticas relacionadas al nivel individual del AO.....	55
4.1.2 Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO.....	64
4.1.3 Prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO .....	71
4.2 Proceso del AO.....	72
4.2.1. Adquisición de conocimientos.....	72
4.2.2. Distribución de la Información.....	74
4.2.3. Integración de la Información.....	76

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>83</b>
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>88</b>
Anexo 1: Proceso de evaluación de la tesis.....	88
Anexo 2: Matriz de validación de preguntas del guión de entrevista semiestructurada .....	89
Anexo 3: Instrumento para la entrevista semiestructurada .....	94
Anexo 4: Guía del Análisis Documental .....	96

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Definición del aprendizaje organizacional por autores clásicos.....	13
Tabla 2. Definiciones de Aprendizaje organizacional según autores de los últimos 5 años.....	15
Tabla 3. Clasificación sobre los procesos del AO.....	22
Tabla 4. Últimas normas de gestión de educación básica del SEP.....	30
Tabla 5. Prácticas de la gestión de la práctica pedagógica relacionadas al AO.....	31
Tabla 6. Prácticas Educativas relacionadas al Aprendizaje Organizacional.....	34
Tabla 7. Desafíos de la gestión escolar en la implementación del AO en I.E.....	41
Tabla 8. Fases, etapas y productos asociados a la metodología cualitativa.....	46
Tabla 9. Categorías y Subcategorías de Análisis.....	49
Tabla 10. Comparación entre el PEI y el PAT.....	52
Tabla 11. Caracterización de los informantes seleccionados.....	53

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Características del Aprendizaje Organizacional.....	17
Figura 2. Ejemplos educativos sobre los Niveles del Aprendizaje Organizacional.....	21
Figura 3. Proceso del Aprendizaje Organizacional.....	25
Figura 4. Fases de la metodología cualitativa.....	48
Figura 5. Prácticas relacionadas al nivel individual del AO.....	63
Figura 6. Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO.....	70
Figura 7. Prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO.....	72
Figura 8. Procesos del AO.....	77

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las instituciones educativas han buscado generar cambios en sus organizaciones a través de la mejora de sus procesos educativos y el servicio que ofrecen a la comunidad educativa (SINEACE, 2016). Esta búsqueda de cambios se ha intensificado en nuestro actual contexto de post-pandemia debido a los desafíos que tuvieron que afrontar las instituciones educativas al cambiar la modalidad de su servicio de presencial a virtual. Dado este contexto, uno de los conceptos poco usados en el ámbito educativo, pero no en el ámbito administrativo, se ha estado haciendo espacio y ha surgido como una herramienta que puede ser utilizada por los gestores de instituciones educativas para alcanzar los cambios y la transformación que estos buscan. Este concepto viene a ser el aprendizaje organizacional (AO).

Para indagar sobre este tema, es necesario saber que el AO es un proceso o grupo de procedimientos donde los miembros que conforman una entidad educativa utilizan su inherente inteligencia para retener, transmitir, idear, gestionar y emplear nuevos conocimientos a través de prácticas y procesos de integración y aplicación de conocimientos obtenidos de forma individual y colectiva, con la finalidad de mejorar el desempeño de los miembros, mejorar el servicio que se brinda, solucionar vicisitudes que se presenten en la organización y lograr objetivos, metas y cambios en la institución (Quispe y Vigo, 2017; Watad, 2019; Minami, 2020; Mamani y Estrada, 2020; Baturay & Yastibas, 2021; Angulo et al., 2021; Bermudez et al., 2020; Imran & Salim, 2019; Guerra, 2020)

Por lo expuesto, resulta significativo acercarnos a las instituciones educativas y analizar la presencia de este tipo de aprendizaje a través de las prácticas que

diariamente realizan tanto los docentes como directivos así como también en el proceso que dichos miembros realizan para lograr un aprendizaje que pueda ser de gran beneficio para la institución.

En ese sentido, se propone este tema de investigación con el propósito de analizar aquellos indicios del aprendizaje organizacional que existen en las instituciones educativas permitiendo la comprensión de este concepto en el ámbito educativo y su aplicación para la mejora de la gestión educativa de las instituciones de nuestro país.

A partir de lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se presenta el Aprendizaje Organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia? Es preciso mencionar que el presente problema ha sido situado en el contexto de las instituciones educativas, esto debido a que existen muy pocas investigaciones como las de Minami (2020) y Mamani y Estrada (2020) que centran sus investigaciones sobre el aprendizaje organizacional en la educación básica regular, a diferencia de otros autores que centran su atención en la educación universitaria. Por otro lado, el problema de investigación está enmarcado en el escenario que vivieron las instituciones educativas después de la pandemia.

En base a este planteamiento, los aprendizajes de los docentes aparecen como uno de los puntos de partida, dado que si se busca lograr mejoras en una organización educativa, éstas deben reflejarse en sus docentes, en los aprendizajes que estos posean y en los que deben seguir desarrollando para lograr aprendizajes como organización.

Es por ello que, para la UNESCO, es importante que los docentes estén bien formados y desarrollen aprendizajes, pues ello permitirá alcanzar el objetivo cuatro de la Agenda al 2030, es decir, para la UNESCO, los docentes son una de sus prioridades más importantes. Esto guarda relación con el AO pues desde la UNESCO se busca desarrollar aprendizajes en los docentes, los cuales serán internalizados después como aprendizajes para sus propias instituciones educativas.

Por otro lado, desde el MINEDU se publicó el Marco del Buen Desempeño Docente, en el cual se expresa el proceso que se debe seguir para alcanzar los niveles del AO, este documento, en la competencia número ocho nos dice que todo docente debe desarrollar aprendizajes de manera continua tanto de forma individual como

también de manera grupal para de esa manera construir y reafirmar su identidad y responsabilidad profesional. (MINEDU, 2014), esto está relacionado con los niveles del AO pues para alcanzar un aprendizaje de este tipo primero se debe lograr de manera individual y luego grupal.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha propuesto como objetivo general: analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia. En concordancia con el objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: describir las prácticas relacionadas a los niveles del aprendizaje organizacional y describir el proceso del Aprendizaje organizacional.

Por otro lado, considerando las tendencias del Programa de Maestría, el actual estudio se ubica en la línea de investigación de organizaciones educativas, en el eje de la organización que aprende y en el subtema de aprendizaje organizacional (Sánchez, 2021).

En relación a la metodología, la investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, esto debido al problema social o humano que se busca estudiar, identificando aspectos que nos permitan tener una mayor comprensión y precisión del problema complejo a estudiar (Creswell, 2013; Creswell & Creswell, 2018), todo esto desde su escenario natural (Denzin & Lincoln, 2012). Consecuentemente, la metodología a utilizar en el presente estudio es la metodología cualitativa, dado que permite acercarnos al conocimiento de la realidad desde diferentes ópticas para darle sentido y significado a los hechos (Perez, 2002).

La información fue recopilada a través de técnicas como la entrevista semiestructurada y el análisis documental; cuyos resultados, luego de un proceso de análisis y discusión nos permiten concluir la presencia del aprendizaje organizacional a través de prácticas a nivel individual como el aprender continuamente, empoderar pedagógicamente al docente y crear espacios de aprendizaje continuo; a nivel grupal, como el aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes y a nivel organizacional, como el orientar al aprendizaje y liderar de forma comprometida; así como también a través de subprocesos del aprendizaje organizacional como la adquisición, distribución e integración de conocimientos.

Cabe mencionar que, la presente investigación tiene limitaciones. Primero, no existe abundante bibliografía sobre estudios del aprendizaje organizacional en

contextos de educación básica regular tanto a nivel nacional como internacional, a diferencia de los contextos de educación universitaria. Segundo, no todos los informantes accedieron a participar de las entrevistas del estudio, lo que nos limita en la información obtenida. Y tercero, si bien se identificaron las prácticas de los docentes y directivos relacionadas a los niveles del aprendizaje organizacional, no fue posible observarlas directamente.

Finalmente, la investigación se divide en cuatro capítulos; el primero, hace referencia al marco conceptual, en el cual se desarrolla los aspectos claves del tema de estudio, como son el concepto (tanto de autores clásicos como contemporáneos), los niveles, el proceso y la importancia del aprendizaje organizacional; el segundo capítulo hace referencia a un marco contextual, en el cual se comienza con una breve descripción de cómo se da la gestión educativa en nuestro país a través de las normas, seguido por aquellas prácticas educativas que están relacionadas con el aprendizaje organizacional en base a las investigaciones y los desafíos que tiene la gestión escolar en la implementación del AO en las entidades educativas, el tercer capítulo; hace mención al diseño metodológico, presentando el enfoque y la metodología aplicada, los objetivos, las categorías de análisis, técnicas e instrumentos para el recojo de información, los informantes, principios éticos y, el procesamiento y análisis de información: y por último, en el capítulo cuatro, se expone la interpretación y discusión de resultados conseguidos. Adicionalmente, la investigación termina con las conclusiones, recomendaciones y referencias.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO 1: ASPECTOS CLAVES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Actualmente el aprendizaje organizacional es uno de los conceptos poco usados en el ámbito educativo, más no en el ámbito administrativo, el cual se ha estado haciendo espacio y ha surgido como una herramienta que puede ser utilizada por los gestores de instituciones educativas para alcanzar los cambios y la transformación que estos buscan.

Por ello, en este primer capítulo, abordaremos el concepto, las características, los niveles, el proceso y la importancia del aprendizaje organizacional.

#### **1.1. Comprendiendo el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo.**

Para comprender el aprendizaje organizacional (AO), vamos a desarrollar dos puntos importantes en este apartado, el concepto y las características del AO.

El término aprendizaje organizacional tiene sus inicios en 1965, donde Cangelosi y Dill lo incluyeron dentro del título de su investigación (Ishak & Mansor, 2020). Trece años más tarde en 1978, Argyris & Schon establecen que el AO es un proceso para encontrar y enmendar errores (Vega et al., 2020) y en base a ello estos autores introdujeron el aprendizaje en bucle simple y doble (Ishak & Mansor, 2020; Şahin, 2021). Años más tarde, en el año 1990, Peter Senge señaló que en las organizaciones donde se producen aprendizajes los colaboradores amplían su capacidad para generar resultados favorables para la organización (Vega et al., 2020) y un año más tarde, en 1991, Huber indicó que una organización logra un aprendizaje a través de un proceso que consta de 4 fases: adquisición,

distribución e interpretación de la información y la memoria organizacional (Vega et al., 2020; Ishak & Mansor, 2020).

**Tabla 1.** Definición del aprendizaje organizacional por autores clásicos

Aspectos importantes	Definiciones
Adhieren resultados a la organización	Es el proceso por el cual los colaboradores de una organización descubren faltas o desaciertos, las cuales enmiendan reorganizando sus acciones o prácticas, adhiriendo a las estructuras de la organización los resultados de sus investigaciones <b>(Argyris &amp; Shon, 1978, como se citó en García, 2004).</b>
Operar información	Es aquel que ocurre si luego de un proceso de operar la información (adquirir, distribuir e interpretar), esta genera cambios en el comportamiento de los miembros de la organización <b>(Huber, 1991, como se citó en García, 2004).</b>
Convertir experiencia en conocimiento	Consiste en testear constantemente la experiencia y convertirla en conocimiento al alcance de toda la organización y de acuerdo al objetivo central de esta <b>(Senge et al., 1995, como se citó en García, 2004).</b>
Enmendar errores	Es un proceso en el cual se descubren faltas o equivocaciones para luego enmendarlas, estas equivocaciones son consideradas todos aquellos pensamientos que impiden el aprendizaje <b>(Argyris, 1997, como se citó en García, 2004).</b>

**Fuente.** Adaptado de García (2004)

A partir de los autores clásicos podemos deducir que el aprendizaje organizacional es entendido como un proceso en el cual se descubren faltas o equivocaciones, las cuales se buscan enmendar a través de operar la información, convirtiendo la experiencia en conocimiento y adheriendo los resultados para generar cambios en la organización.

Por otro lado, el concepto de aprendizaje organizacional actualmente es presentado por los autores desde diversas perspectivas, para alguno de ellos como Guerra (2020), el concepto del aprendizaje organizacional es considerado como extenso, diverso y fraccionado, debido a la amplia cantidad de definiciones en torno a este tema, desde diferentes puntos de vista y áreas de estudio; por otro lado, Al-Sulami et al. (2023), lo considera un concepto multidisciplinario, debido a que puede ser abordado desde diferentes disciplinas. Para esta investigación nos centraremos en el concepto del aprendizaje organizacional para el ámbito educativo.

De acuerdo a los autores revisados, el aprendizaje organizacional es definido desde dos grandes perspectivas, como capacidad para adquirir

conocimientos o generar aprendizajes y como proceso o conjunto de procedimientos.

Desde la primera perspectiva el aprendizaje organizacional es definido como la capacidad propia de los integrantes de una organización (Quispe y Vigo, 2017; Mamani y Estrada; 2020) o como la capacidad que tiene una organización para retener, transmitir, crear, gestionar y utilizar el conocimiento (Watad, 2019; Minami, 2020).

Dichos procesos se realizan para que los miembros de la organización adquieran nuevas competencias, desarrollen nuevos comportamientos (Quispe y Vigo, 2017) y adquieran aprendizajes a través de desaciertos que les permitan verlos como oportunidades de aprendizaje (Mamani y Estrada, 2020). Por otro lado se realizan también para que las organizaciones desarrollen nuevas capacidades a nivel institucional (Minami, 2020).

Este aprendizaje visto como capacidad tiene por objetivo mejorar la práctica de los colaboradores dentro de la organización (Quispe y Vigo, 2017), mejorar el servicio que brinda la institución (Minami, 2020) y solucionar problemas que surjan dentro de la organización (Mamani y Estrada, 2020)

Por tanto, desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional es definido como la capacidad de los miembros de una organización o de la propia organización para retener, transmitir, crear, gestionar y utilizar nuevos conocimientos permitiendo la adquisición de competencias, aprendizajes y variaciones en el comportamiento de los miembros para la mejora en sus desempeños, en el servicio que se brinda y en la solución de conflictos que se presenten en la organización (Quispe y Vigo, 2017; Watad, 2019; Minami, 2020; Mamani y Estrada; 2020).

Desde la otra perspectiva el aprendizaje organizacional es definido como proceso (Baturay & Yastidas, 2021; Bermúdez et al., 2020; Imran & Salim, 2019) o como conjunto de procedimientos (Angulo et al., 2021; Guerra, 2020) en el cual se indagan y crean nuevos conocimientos tomando como partida los conocimientos propios de la organización (Heijden, 2004, como se citó en Baturay & Yastidas, 2021), o se incrementan y utilizan conocimientos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Fiol & Lyles, 1985, como se citó en Bermúdez et al., 2020) de los colaboradores quienes sintiéndose identificados con la organización, ponen a disposición sus aprendizajes

individuales y colectivos adquiridos a través de la experiencia (Imran & Salim, 2019; Guerra, 2020; Bermúdez et al., 2020; Angulo et al., 2021).

Este AO visto como proceso o conjunto de procedimientos tiene como finalidad, internalizar los conocimientos de los colaboradores a la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995, como se citó en Bermúdez et al., 2020), desarrollar nuevos aprendizajes que generen buena influencia en la organización a través de la mejora en las acciones de los miembros (Fiol & Lyles, 1985, como se citó en Bermúdez et al., 2020), alcanzar los objetivos y metas de una organización (Imran & Salim, 2019), mejorar en la ejecución de tareas dentro de una organización (Hindasah y Nuryakin, 2020, como se citó en Angulo et al., 2021), y para lograr cambios dentro de la organización (Bolívar, 2000; García, 2004, como se citó en Guerra, 2020).

Por tanto, el AO es un proceso o conjunto de procedimientos para generar, incrementar y utilizar conocimientos a partir de los aprendizajes individuales o colectivos que poseen los colaboradores, los cuales han sido obtenidos y desarrollados a través de la experiencia, con la finalidad de que dichos aprendizajes sean institucionalizados, mejorar las acciones y la ejecución de tareas de los colaboradores, para el logro de objetivos y metas de la organización, y para lograr cambios en la institución (Baturay & Yastidas, 2021; Bermudez et al., 2020; Imran & Salim, 2019; Angulo et al., 2021; Guerra, 2020).

**Tabla 2.** Definiciones de Aprendizaje organizacional según autores en los últimos 5 años.

Aspectos importantes	Definición
aprendizajes individuales y colectivos	Es un proceso en el cual todos los miembros identificados con la organización ponen a disposición sus conocimientos tanto de manera individual como colectiva para alcanzar los objetivos y metas de una organización <b>(Imram &amp; Salim, 2019)</b>
capacidades institucionales	Es la capacidad que tiene una organización para crear, gestionar y utilizar el conocimiento a través de ciertos procesos, permitiendo el desarrollo de nuevas capacidades a nivel institucional, lo cual repercutirá en la mejora del servicio que brinda la organización <b>(Minami, 2020)</b>
aprendizaje independiente	Es un campo de estudio que tiene su base en el conocimiento cuyo objeto es comprender cómo una organización aprende de manera independiente a sus colaboradores <b>(Baturay &amp; Yastibas, 2021)</b>
aprendizaje experiencial	Es un conjunto de procedimientos cuya finalidad radica en la mejora de las tareas de una organización, a través de la incorporación y aplicación de nuevos conocimientos adquiridos de la experiencia de los

	colaboradores de una institución ( <b>Angulo et al., 2021</b> )
crear y mejorar conocimiento.	Es un proceso continuo en el cual se crea y mejora el conocimiento para alcanzar las metas de la organización como la mejora en el desempeño y el logro de ventajas competitivas ( <b>Al-Sulami et al., 2023</b> )

**Fuente.** Elaboración propia

Para efectos de esta investigación, el AO será comprendido como un proceso o grupo de procedimientos donde los miembros que conforman una entidad educativa utilizan su inherente inteligencia para retener, transmitir, idear, gestionar y emplear nuevos conocimientos a través de prácticas y procesos de integración y aplicación de conocimientos obtenidos de forma individual y colectiva, con la finalidad de mejorar el desempeño de los miembros, mejorar el servicio que se brinda, solucionar vicisitudes que se presenten en la organización y lograr objetivos, metas y cambios en la institución (Quispe y Vigo, 2017; Watad, 2019; Minami, 2020; Mamani y Estrada, 2020; Baturay & Yastibas, 2021; Angulo et al., 2021; Bermudez et al., 2020; Imran & Salim, 2019; Guerra, 2020)

### ***Características del Aprendizaje Organizacional***

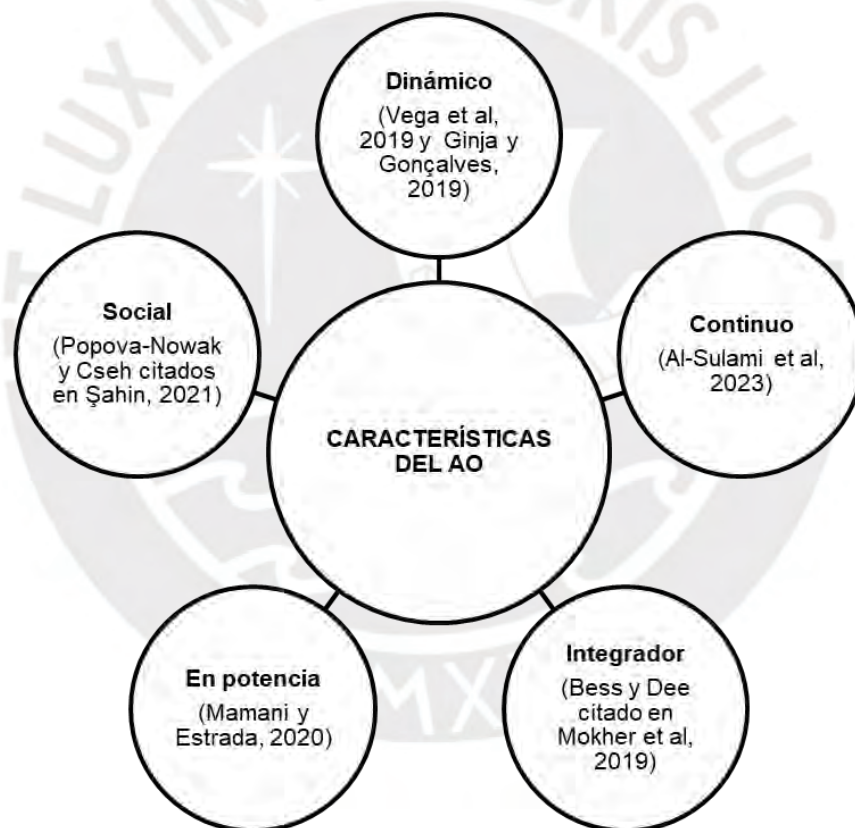
El segundo punto a desarrollar en este apartado son las características del aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional entendido como proceso se caracteriza por ser dinámico, en potencia, integrador, social y continuo (Vega et al., 2019; Mamani y Estrada, 2020; Mokher et al., 2019; Şahin, 2021; Ginja & Gonçalves, 2019; Al-Sulami et al., 2023)

- Es un proceso dinámico, pues en él se reanudan las estrategias en los tres niveles de aprendizaje organizacional, comenzando por el aprendizaje individual, seguido del grupal y finalmente alcanzando el organizacional, para luego volver a retomar el mismo proceso (Vega et al., 2019; Ginja & Gonçalves, 2019)
- Es un proceso en potencia, dado que dependerá de la existencia de condiciones que faciliten el aprendizaje, es decir que la adquisición y creación de conocimientos dependerá de las condiciones que los directivos sean capaces de generar en la organización para el logro de aprendizajes (Mamani y Estrada, 2020)
- Es un proceso integrador, puesto que los aprendizajes y conocimientos adquiridos por los miembros de la organización se adhieren a los diferentes

componentes de la organización como son las estrategias, estructuras, la cultura y las rutinas (Bess & Dee citado en Mokher et al., 2019)

- Es un proceso social, dado que para el logro de aprendizajes, los colaboradores de la organización participan de prácticas y de disertaciones colectivas, donde a través de la socialización se produce información en el plano organizacional (Popova-Nowak & Cseh citados en Şahin, 2021)
- Es un proceso continuo, esto debido a que constantemente se están creando y mejorando los conocimientos a través del desarrollo de actividades rutinarias que permitan un aprendizaje permanente en los colaboradores para así cumplir los objetivos de la organización (Al-Sulami et al., 2023)

**Figura 1.** Características del Aprendizaje Organizacional.



**Fuente.** Elaboración propia

Por otro lado, para Dawes citado en Imran & Salim (2019), el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser un aprendizaje hereditario, experimental y vicario. Hereditario, dado que el aprendizaje es desarrollado y transmitido por los fundadores de la organización a los nuevos miembros; experimental, puesto que el aprendizaje organizacional es obtenido a través de la experiencia de los colaboradores ya sea de manera casual o en base a un propósito planificado; y

finalmente es vicario, ya que el aprendizaje organizacional puede ser obtenido a través de agentes externos a la organización (Imran & Salim, 2019)

Por otra parte, para Rojas (2020), el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser conductual, cognitivo y social. Conductual, dado que el aprendizaje es recopilado y adherido a las rutinas de la organización, a las acciones repetitivas realizadas por los miembros de manera independiente dentro de la organización; cognitivo, puesto que el aprendizaje se desplaza en los diferentes niveles de la organización, partiendo de un aprendizaje individual, el cual a través de la integración y el intercambio se socializa para crear un conocimiento colectivo para finalmente adherirse a la memoria de la organización; y finalmente social, ya que el aprendizaje organizacional se desarrolla en un determinado contexto social, en el cual prima la socialización que se realiza en un grupo, comunidad u organización para el logro de un aprendizaje (Rojas, 2020).

Como se puede observar, el aprendizaje organizacional es un concepto bastante amplio y diverso y cuenta con varias características que resaltan aspectos importantes sobre este tema por ende la importancia de estudiar su presencia dentro de las instituciones educativas.

## **1.2. Niveles y procesos del aprendizaje organizacional.**

En este apartado desarrollaremos los niveles del aprendizaje organizacional y los diferentes procesos que se siguen para alcanzar cada nivel de aprendizaje dentro de una organización.

### ***Niveles del aprendizaje organizacional***

Cuando hablamos de lograr un aprendizaje organizacional, comprendemos que este implica un desarrollo del aprendizaje de manera progresiva (Minami, 2020), el cuál se da a través de tres niveles: el aprendizaje individual, grupal y organizacional (Mamani y Estrada, 2020; Mocker et al., 2019; Rojas, 2020; Rose et al., 2020 y Minami, 2020)

Este aprendizaje progresivo inicia con un aprendizaje individual, el cual para Mamani y Estrada (2020) son aquellos conocimientos adquiridos de manera particular por cada miembro de la organización. Así mismo, para Angulo et al.

(2021), este aprendizaje individual se forma a partir de la asimilación de pensamientos y actos de los que conforman la organización. Por otra parte, para Rose et al. (2020), el aprendizaje individual se da cuando un individuo a través de la experiencia y condiciones para adquirir nuevos conocimientos, identifica un modelo que presenta una nueva idea.

Que los miembros de una organización generen aprendizajes a nivel individual es importante; sin embargo, la unión de aprendizaje individuales no equivale a un aprendizaje organizacional en toda su dimensión (Minami, 2020). Por tanto, no necesariamente todos los aprendizajes individuales generan un aprendizaje para la organización, ello dependerá de que estén alineados los objetivos e intereses de los individuos con la organización (Wang & Ahmed, 2002, como se citó en Minami, 2020).

Es por ello que, el aprendizaje individual es considerado pieza clave de los recursos humanos de la organización (Mamani y Estrada, 2020), puesto que es de mucho valor para el logro de los siguientes niveles del aprendizaje. En esa misma línea, el aprendizaje individual que impacta a la organización es aquel que promueve el intercambio de conocimientos y la interacción entre sujetos, propiciando así condiciones para el aprendizaje grupal (Minami, 2020)

El segundo nivel del aprendizaje organizacional, es el aprendizaje grupal, el cual para Angulo et al. (2021), es la variación organizada de actitudes en el interior de un grupo a consecuencia de las vivencias de los individuos y la transmisión de información entre los integrantes del grupo. Del mismo modo, para Mocker et al. (2019), el aprendizaje grupal se da cuando un individuo comparte una información y la transfiere a los otros miembros que forman parte del mismo grupo.

Este aprendizaje grupal se da a través de relaciones sociales entre los miembros de la organización y como producto del intelecto compartido (Mamani y Estrada, 2020). Así mismo, el aprendizaje grupal incorpora aprendizajes individuales a través de procesos de interpretación de la información individual y el intercambio e integración de dicho conocimiento al grupo (Rojas, 2020 y Rose et al., 2020).

Para el logro del aprendizaje grupal es necesario que existan condiciones de intercambio e interacción entre los colaboradores de una organización (Minami, 2020), de igual manera, los miembros del grupo deben compartir características e intereses comunes para el logro de objetivos (Álvarez citado en Angulo et al., 2021)

y también debe existir un clima de confianza entre los integrantes del grupo (Angulo et al., 2021).

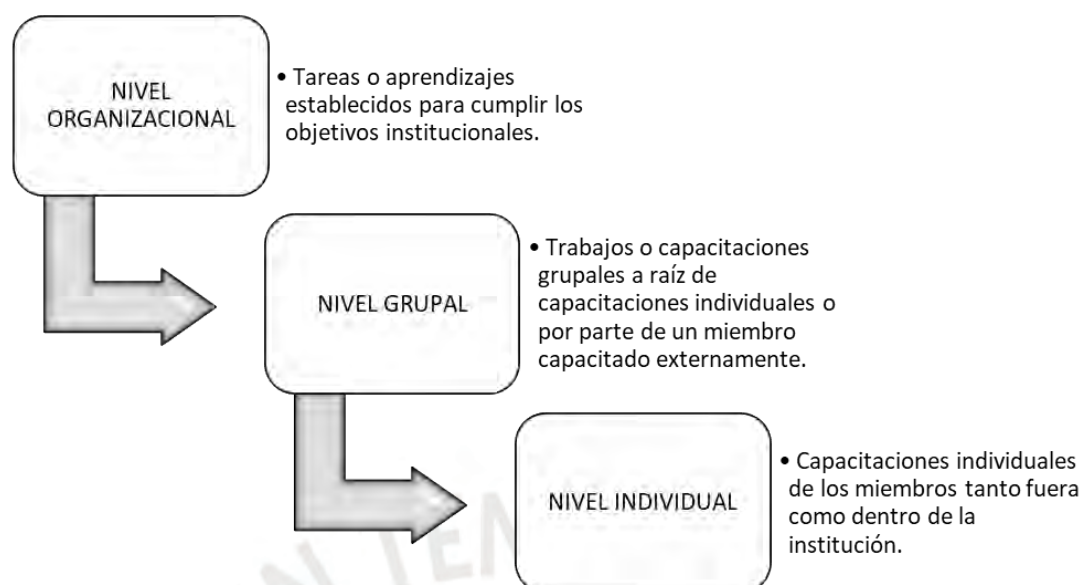
El desarrollo del aprendizaje grupal es importante para el logro del aprendizaje organizacional puesto que la toma de decisiones valiosas dentro de una organización se realizan a nivel grupal (Ingvaldsen, 2015, como se citó en Angulo et al., 2021).

El último nivel es el aprendizaje organizacional, el cual se genera al transferir e integrar el conocimiento y el intelecto compartido de los miembros a todos los elementos de la organización (sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas, experiencias y cultura) (Mamani y Estrada, 2020; Rose et al., 2020). Agregando a lo anterior, el aprendizaje organizacional se da cuando el aprendizaje grupal se recopila dentro de la memoria de la organización, todo ello para generar un cambio en el esquema de la organización (Rojas, 2020).

Para alcanzar el aprendizaje organizacional, la organización debe incluir prácticas individuales y grupales a este nivel (Minami, 2020). Por otra parte, el gestor debe reconocer prácticas grupales favorables y generar las condiciones necesarias para implementarlas (Mocker et al., 2019). Es importante considerar que el aprendizaje organizacional es retroalimentado a través de los aprendizajes grupales e individuales anteriormente mencionados (Mocker et al., 2019).

Para terminar, el aprendizaje organizacional es un aprendizaje gradual, dado que depende del desarrollo de aprendizajes previos a este para poder alcanzarse. Estos aprendizajes previos son los que conocemos como niveles del aprendizaje organizacional. El primer nivel, el aprendizaje individual, depende netamente de los conocimientos del sujeto que forma parte de una institución educativa, los cuales han sido adquiridos a través de capacitaciones y experiencias dentro y fuera de la institución; el segundo nivel, el aprendizaje grupal, nace a raíz de las interacciones entre distintos miembros de la institución educativa, donde se transmite, interpreta, debate y analiza el conocimiento que es compartido; el último nivel, el aprendizaje organizacional, el cual a través de espacios de adquisición de aprendizajes individuales y grupales se logra integrar dentro de todas las estructuras de una institución educativa el aprendizaje para toda la organización.

**Figura 2.** Ejemplos educativos sobre los Niveles del Aprendizaje Organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

A modo de síntesis, el AO es un proceso constante que se acrecenta progresivamente a través de un aprendizaje individual, conocimientos adquiridos de manera individual por los integrantes de la organización; grupal, interpretación y transmisión de conocimientos de los miembros al grupo y organizacional, adhesión de los conocimientos a los todos los elementos de la organización (Minami, 2020; Mamani y Estrada, 2020; Angulo et al., 2021; Mocker et al., 2019; Rojas, 2020; Rose et al., 2020). Sin embargo, este proceso no culmina en el logro de un aprendizaje organizacional, sino que este retroalimenta a los individuos de la organización para iniciar nuevamente este proceso continuo (Rose et al., 2020)

Para efectos de esta investigación estudiaremos las prácticas educativas relacionadas a cada uno de los niveles del aprendizaje organizacional (individual, grupal y organizacional).

### ***Proceso del Aprendizaje Organizacional***

Como hemos visto en el primer apartado de este capítulo, una de las perspectivas que define el AO como un proceso o conjunto de procedimientos, puesto que para el logro de un aprendizaje organizacional es indispensable seguir una serie de pasos para acercarnos al desarrollo de este aprendizaje. En este apartado veremos los diferentes subprocesos que comprende el logro de un

aprendizaje organizacional desde la visión de diferentes autores y expertos en el tema.

Se han realizado diferentes clasificaciones sobre los procesos del aprendizaje organizacional; sin embargo, se han identificado elementos esenciales en estos procesos como son la información, el conocimiento y los datos (Şahin, 2021).

**Tabla 3.** Clasificación sobre los procesos del AO

Número de Subprocesos	Autores	Proceso del AO
Tres Subprocesos	Schilling & Kluge (2009) (citado en Şahin, 2021)	Obtención, interpretación y almacenamiento de la información.
	Şahin (2021)	Adquisición, distribución e integración o institucionalización de la información.
	Argote & Miron-Spektor (2011) (citados en Ishak & Mansor, 2020)	Crear, mantener y transferir el conocimiento.
Cuatro Subprocesos	Huber (1991) (citado en Ginja & Gonçalves, 2019) y Şahin (2021)	Adquisición, difusión, interpretación de la información y memoria organizacional.
	Crossan et al. (1999) (citado en Rose et al., 2020) y Şahin (2021)	Intuición, interpretación, integración y la institucionalización
	Nonaka & Takeuchi (1995) (citados en Bermúdez et al., 2020)	La socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización
	Kolb et al. (2001) (citado en Bermúdez et al., 2020)	La experiencia concreta, la observación juiciosa, la conceptualización indefinida y la experimentación dinámica.
Cinco Subprocesos	Schechter & Qadach (2012) (citado en Şahin, 2021)	Obtener, compartir, interpretar, almacenar y recordar.
	Schechter (2008) (citado en Schechter et al., 2022)	La adquisición de información, distribución de información, interpretación de la información, memoria organizacional y recuperación de información de la memoria para su uso organizacional.

**Fuente.** Elaboración propia

Como podemos observar, el proceso del aprendizaje organizacional puede ser desarrollado en una serie de subprocesos, para este estudio nos centraremos

en el proceso del aprendizaje organizacional planteado por Şahin (2021), Crossan et al. (1999) (citado en Rose et al., 2020) y Schechter et al. (2022).

Para Şahin (2021), el proceso con el que inicia el aprendizaje organizacional es la adquisición de información, el cual es un proceso cognitivo donde la información puede existir desde la formación de la organización o puede ser creada a través de la experiencia de dicha organización con su entorno. Además, la fuente de información de los individuos debe ser confiable así como también debe existir una confianza con el entorno exterior de donde la organización solicita o busca información (Sahin, 2021). Por otro lado, la información puede obtenerse también a través de la contratación de nuevo personal que aportará con nuevos conocimientos a la organización (Sahin, 2021).

El segundo subproceso es la distribución de la información, en el cual, la información adquirida o producida se comparte e interpreta entre los miembros de la organización, dicha información puede ser compartida a través de medios como: informes, conferencias, reuniones, gestión de documentos, etc (Sahin, 2021). Este proceso no implica sólo compartir información sino también interpretarla para que así cobre significado entre los individuos, por otro lado, este proceso permite también evaluar los aprendizajes y generar nuevos para contribuir a la producción de información (Sahin, 2021).

El tercer subproceso es la integración de la información, el cual consiste en el almacenamiento de la información en la memoria de la organización para ser utilizada en un futuro, dicha información integrada a las rutinas de la organización permanece en ella pese a que los miembros dejen la organización o a pesar del paso de los años (Sahin, 2021).

Para Crossan et al. (1999) (citado en Rose et al., 2020), el AO inicia con el proceso de la intuición, el cual se da cuando un miembro de la organización, a raíz de su experiencia y participación en contextos de búsqueda de información, adquiere nuevos conocimientos. El segundo subproceso es la interpretación, en el cual se busca comprender entre los miembros del grupo, el nuevo conocimiento intuitivo transmitido por los individuos; el tercer subproceso es la integración, en el cual, los aprendizajes interpretados se integran a las prácticas de los miembros de la organización para evaluar su funcionamiento y realizar las modificaciones que se crean necesarias (Rose et al., 2020). El cuarto subproceso es la institucionalización,

en el cual los conocimientos se adhieren a todos los elementos de la organización (Rosé et al., 2020)

Para Schechter et al. (2022), el aprendizaje organizacional inicia con el proceso de adquisición de información, el cual incluye una serie de aprendizajes como son: el aprendizaje experiencial, aprendizaje obtenido a través de las experiencias dentro de la organización; el aprendizaje vicario, aprendizajes de otras organizaciones con las que existe relación; aprendizaje injerto, conocimientos nuevos de miembros reclutados para la organización.

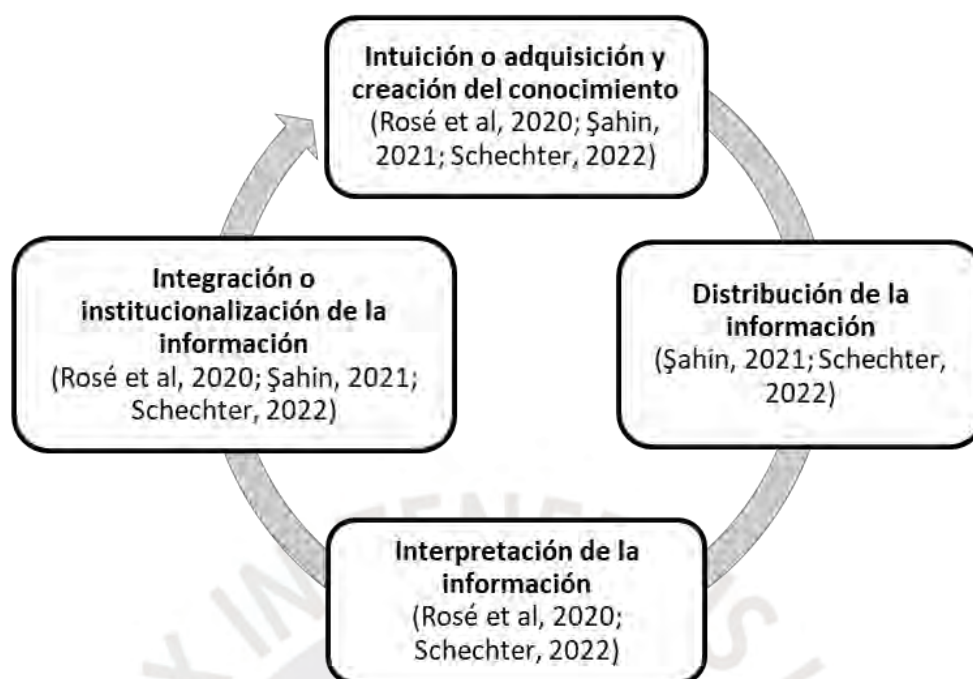
El segundo subproceso es la distribución de la información, en el cual se comparte la información entre los miembros de la organización a través de diversos medios tanto tradicionales (reuniones presenciales, etc.) como tecnológicos (conferencias y reuniones virtuales, documentos compartidos, etc) (Schechter et al., 2022).

El tercer subproceso es la interpretación de la información, el cual es considerado un proceso sociocognitivo puesto que permite dar significado a la información anteriormente distribuida, esta interpretación permite intercambiar perspectivas y actitudes entre los miembros de la organización así como también desarrollar ideas variadas a partir de dicho análisis (Schechter et al., 2022).

Los dos últimos procesos son el almacenamiento en la memoria organizacional, el cual consiste en adherir y traducir conocimientos y experiencias a la memoria organizacional para su uso posterior, y la recuperación de información de la memoria para su uso organizacional, que consiste en recurrir a la información codificada para la toma de decisiones y acciones por parte de los miembros de la organización cuando esta sea necesaria (Schechter et al., 2022).

Para terminar, el proceso del aprendizaje organizacional puede clasificarse de distintas maneras, de acuerdo a las diferentes perspectivas de los autores; sin embargo, podemos ver que cada una de ellas comparten el mismo procedimiento para el logro de un aprendizaje organizacional: la intuición o adquisición y creación de conocimientos, la distribución, la interpretación y la integración o institucionalización de la información (Rosé et al, 2020; Şahin, 2021; Schechter et al., 2022)

**Figura 3.** Proceso del Aprendizaje Organizacional.



**Fuente.** Elaboración propia

A modo de síntesis, el aprendizaje organizacional, al ser un proceso, está conformado por un conjunto de subprocesos que velan por el logro de este aprendizaje. El primer subproceso, la adquisición de conocimientos, es la fuente para logro de este aprendizaje, dado que en este subproceso se toman en cuenta los conocimientos de la organización que son obtenidos por los miembros de la institución educativa a través de los diferentes canales; el segundo subproceso, la distribución de conocimientos, se da a partir de dichos conocimientos adquiridos, los cuales en este subproceso son compartidos de manera organizada con todos los miembros de la institución, los cuales en el tercer subproceso, son interpretados, debatidos y analizados por los mismos miembros, quienes finalmente en el último subproceso, integran dicho conocimiento a cada una de sus prácticas y a cada una de las estructuras que conforman la institución.

Para efectos de esta investigación indagaremos, describiremos y analizaremos el proceso que sigue una institución educativa para el logro del aprendizaje organizacional.

### **1.3. Importancia del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas.**

Como hemos podido ver en el primer apartado, el AO es un concepto indispensable para las organizaciones, es por ello que en este apartado desarrollaremos algunos argumentos por los que el desarrollo del AO es significativo en una institución educativa.

De acuerdo a los autores revisados, podemos decir que el aprendizaje organizacional es importante para una institución educativa por siete razones.

- El desarrollo del AO es importante en una institución educativa, porque le permite a los miembros de una organización tener una visión holística de la institución y de las relaciones que existen entre los componentes de la misma (Mamani y Estrada, 2020), por tanto el generar aprendizajes organizacionales en una institución educativa, le permite a los individuos comprender en su totalidad a la organización pues dichos aprendizajes se impregnarán en todos los componentes de la organización (estructuras, rutinas, cultura, etc.) al momento de ser aplicados.
- Por otro lado, el desarrollo del aprendizaje organizacional en una institución es importante pues permite obtener una ventaja competitiva frente a otras instituciones (Mamani y Estrada, 2020; Garzón y Fisher, 2008; Alvarez, 2006), esto debido a que estamos inmersos en la sociedad del conocimiento; por tanto, el valor de las instituciones radica en los recursos que éstas tienen en cuestión de las capacidades para adquirir conocimientos que poseen sus miembros.
- En esa misma línea, otra importancia del desarrollo del aprendizaje organizacional es permitir la sostenibilidad en el tiempo de una institución (Mamani y Estrada, 2020), esto debido a la institucionalización de los conocimientos obtenidos por los individuos o de manera grupal, lo cual permite retroalimentar nuevamente a los individuos (Muñoz y Sanchez, 2020) o a nuevos miembros de la organización, pues aquellos aprendizajes institucionalizados permanecen en la organización aunque los miembros ya no estén.
- Así mismo, otra importancia del aprendizaje organizacional, es el empoderamiento que obtienen las instituciones al desarrollar este tipo de

aprendizaje (Muñoz y Sanchez, 2020), esto debido a que el desarrollo del AO genera cambios en las ideas de la organización sobre quién tiene mayor conocimiento y poder (Alvarez, 2006). El conocimiento genera poder, por tanto si una institución desarrolla aprendizajes en los diferentes niveles, dicha organización tendrá un poder cognoscitivo superior a otras instituciones, lo que le permitirá diferenciarse de ellas y trascender en el tiempo.

- Por otra parte, el aprendizaje organizacional es importante para una institución puesto que permite que las instituciones se sincronicen con los cambios de su entorno (Muñoz y Sanchez, 2020), es decir, permite que las instituciones cambien de acuerdo a los cambios que se generan en su entorno (Imran & Salim, 2019), lo cual les permite convertirse en instituciones de gran éxito capaces de aprender rápidamente y estar atentos a los cambios que ocurren a su alrededor (Muñoz y Sanchez, 2020).
- De igual forma, el desarrollo del aprendizaje organizacional en una institución es importante pues permite a dicha institución sobrevivir a la competencia (Muñoz y Sanchez, 2020), en el ámbito educativo privado cada vez existe un mayor número de instituciones que ofrecen el servicio educativo, entonces si una organización genera conocimientos e innovaciones y los institucionaliza, contribuye a su sobrevivencia a la competencia existente o por existir (Muñoz y Sanchez, 2020; Imran & Salim, 2019).
- Finalmente, la última importancia del desarrollo del aprendizaje organizacional está relacionada a la toma de decisiones (Garzón y Fisher, 2008), esto debido a que el aprendizaje organizacional permite que una institución almacene en la memoria de la organización una variedad de conocimientos los cuales de acuerdo a la situación o contexto que se presente, son utilizados para tomar decisiones adecuadas para la organización.

Por tanto, el aprendizaje organizacional es de mucha importancia para una institución educativa pues le permite tener una visión holística de la organización y de las relaciones entre los componentes de la organización, poseer mayor ventaja competitiva, perdurar en el tiempo, empoderar a la institución educativa, sincronizarse con los cambios de su entorno, sobrevivir a la competencia y tomar

las mejores decisiones para la organización (Mamani y Estrada, 2020; Garzón y Fisher, 2008; Alvarez, 2006; Muñoz y Sanchez, 2020; Imran & Salim, 2019)

Para efectos de esta investigación consideraremos la importancia del AO para comprender cómo se presenta el AO dentro de una institución educativa.



## **MARCO CONTEXTUAL**

### **CAPÍTULO 2: EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

En este segundo capítulo abordaremos el aprendizaje organizacional desde una perspectiva más contextual basándonos en cómo se presenta el AO en la gestión de las instituciones de Educación Básica (EB) tanto en nuestro contexto peruano como también en otros contextos a través de investigaciones relacionadas a las prácticas educativas del aprendizaje organizacional.

En el primer apartado desarrollaremos cómo se presenta la gestión escolar en el Sistema Educativo Peruano (SEP) a través de las últimas normativas vigentes. En el segundo apartado analizaremos los aportes de investigaciones sobre las prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional en la Educación Básica, el cual se relaciona con nuestro primer objetivo específico. Finalmente, en el tercer apartado, reflexionaremos en torno a los desafíos de la gestión escolar que nos dejan las investigaciones al aplicar el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de Educación Básica.

#### **2.1. La gestión de las organizaciones educativas peruanas desde la norma**

En este apartado conoceremos las normas que regulan la gestión escolar en el Sistema Educativo Peruano y cómo es que se desarrolla esta gestión en las instituciones educativas.

De acuerdo a las normas publicada en los últimos 4 años, tenemos:

**Tabla 4.** Últimas normas de gestión de educación básica del SEP

Tipo de Publicación	Tema del documento	Aportes a la Gestión Educativa
Resolución Viceministerial N.° 002-2020-MINEDU	Redes Educativas de Gestión Escolar (RE)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agrupación de I.E. de gestión pública de EB con características comunes.</li><li>• El objetivo es fortalecer su gestión escolar y responder a las necesidades de su I.E.</li><li>• La RE tiene cuatro componentes: estratégico, pedagógico, de convivencia y administrativo.</li></ul>
Resolución Ministerial N.° 189-2021-MINEDU	Comités de Gestión Escolar (CGE)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsables de las prácticas propuestas por los CG de condiciones operativas, gestión pedagógica y gestión del bienestar..</li></ul>
Decreto Supremo N.° 006-2021-MINEDU	Lineamientos para la gestión escolar.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las I.E. públicas de EB, de acuerdo a su realidad y contexto, adaptan su organización.</li><li>• Las I.E. públicas de EB deben culminar sus ajustes antes del inicio del año escolar 2022.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

De acuerdo a la tabla podemos apreciar los aportes de las últimas normas en relación a la gestión escolar, las cuales desarrollan la conformación de Redes Educativas de Gestión Escolar entre instituciones educativas que presentan características peculiares, para de esa manera fortalecer la gestión en esas instituciones y lograr sus objetivos; por otro lado, los compromisos de gestión escolar son organizados a través de comités de gestión escolar los cuales de acuerdo a cada una de las dimensiones tienen funciones específicas que deben cumplir para el logro de dichos compromisos; y finalmente los lineamientos para la gestión escolar, los cuales cada institución educativa debe seguir y adecuarse de acuerdo a su realidad y contexto.

Luego de revisar las últimas normativas relacionadas a la gestión escolar en el Sistema Educativo Peruano, vamos a desarrollar en qué consiste la gestión escolar a partir de las actualizaciones de la Guía que se realizaron en el 2023.

De acuerdo con el Sistema Educativo Peruano (SEP), la gestión escolar es entendida como un conjunto de procedimientos de carácter administrativo y de tácticas de liderazgo que tienen por objetivo alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes y avalar su acceso a la Educación Básica (EB) hasta el término de su vida escolar (Minedu, 2023). El logro de estos objetivos se realiza a través de tres

tipos de gestiones: gestión de condiciones operativas, gestión de la práctica pedagógica y gestión del bienestar escolar (Minedu, 2023).

La gestión escolar en el SEP, se organiza en cuatro dimensiones: la dimensión estratégica, relacionada con la generación de orientaciones sobre los fines de una I.E.; la dimensión administrativa, relacionada con actividades de soporte que aseguran la realización de otras tareas; la dimensión pedagógica, relacionada con las tareas y bienes para el logro de aprendizajes y la dimensión comunitaria, relacionada con fomentar la gestión de la convivencia escolar (Minedu, 2023).

Para lograr una gestión efectiva en una institución educativa, es necesario que los directivos accionen sobre cada de las dimensiones mencionadas, conectándolas entre sí y haciendo uso de los instrumentos de gestión (II.GG) para encaminar a la institución hacia el logro de objetivos (Minedu, 2023).

Este accionar sobre las dimensiones se lleva a cabo a través de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE), debido a que guían dicho accionar (Minedu, 2023). Estos CGE, son acuerdos que contienen especificaciones técnicas que sirven como guía para su cumplimiento, es por ello que permiten llevar a cabo la gestión escolar por medio de indicadores y acciones precisas (Minedu, 2023)

Estos CGE pueden ser de dos tipos (de resultados y de condiciones), los primeros hacen referencia a los resultados principales que busca lograr la I.E. y el segundo se relaciona con las condiciones necesarias que debe cumplir la I.E. para su funcionamiento y para el logro de los resultados (Minedu, 2023). De acuerdo a los compromisos de gestión escolar, los que más se relacionan con el aprendizaje organizacional son los compromisos de gestión de la práctica pedagógica

**Tabla 5.** Prácticas de la gestión de la práctica pedagógica relacionadas al AO.

<b>Compromiso de Gestión Escolar</b>	<b>Prácticas de Gestión</b>	<b>Relación con el AO</b>
Gestión de la práctica pedagógica	Generación de espacios de trabajo colegiado.	Nivel Grupal del AO
	Monitoreo de la práctica docente	Proceso de internalización del AO
	Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional.	Nivel Individual del AO

**Fuente:** Elaboración Propia.

De acuerdo a la gráfica podemos observar que tres de las prácticas del compromiso de gestión de la práctica pedagógica se relaciona con el aprendizaje organizacional. La generación de espacios de trabajo entre docentes del mismo área se relaciona con el nivel grupal del AO, ya que en él se comparte e interpreta la información; el monitoreo de la práctica pedagógica docente se relaciona con uno de los procesos del AO, la internalización, en la cual los aprendizajes se adhieren a todas las estructuras de la organización y el monitoreo es la evaluación de dicha puesta en práctica del aprendizaje organizacional; por último, la implementación de estrategias tanto para el desarrollo de competencia como para el desarrollo profesional se relaciona con el nivel de aprendizaje individual, donde cada persona genera su aprendizaje y desarrollo de competencias.

En síntesis, la gestión escolar en nuestro país a partir de las últimas normativas vigentes se organizan en Redes Educativas y Comités de Gestión escolar los cuales permiten conducir el logro de los Compromisos de la Gestión Escolar, de los cuales el aprendizaje organizacional se relaciona estrechamente con los Compromisos de la Gestión Pedagógica puesto que involucran la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias para alcanzar el aprendizaje organizacional.

## **2.2. Prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional desde las investigaciones.**

Luego de haber revisado como es la gestión de las organizaciones educativas peruanas en el apartado anterior, vamos a identificar en este apartado aquellas prácticas educativas que guardan relación con el aprendizaje organizacional de acuerdo a las investigaciones más recientes sobre el aprendizaje organizacional.

Para ello es necesario tener claro a qué nos referimos cuando hablamos de práctica educativa. Cuando nos referimos a prácticas educativas, vamos a hablar acerca de dos tipos de prácticas: las prácticas educativas del docente y las prácticas de gestión de los directivos.

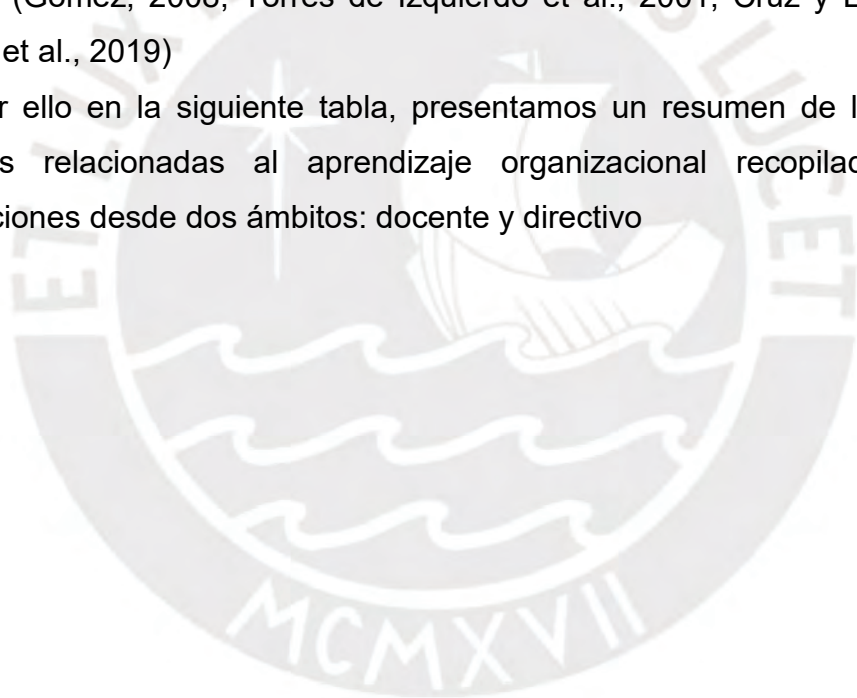
Las prácticas educativas de los docentes son acciones o actividades de enseñanza-aprendizaje que realizan los profesores siguiendo una estrategia o didáctica pedagógica para el logro de objetivos planificados (Gomez, 2008; Torres

de Izquierdo et al., 2001; Cruz y Lopez, 2014). Por otro lado también es definido como un proceso para solucionar problemas, donde el docente hace uso de sus conocimientos para resolver dichos problemas y alcanzar metas relacionadas a su área y a la cultura de la organización (Gomez, 2008).

Con respecto a las prácticas de gestión de los directivos, son un conjunto de acciones realizadas por los directivos quienes desempeñan funciones administrativas, aplicando teorías y conocimientos de negociación y diálogo para el logro de objetivos propuestos (Chaverra et al., 2019)

Para efectos de esta investigación consideraremos a las prácticas educativas como el conjunto de acciones realizadas tanto por docentes como directivos en el contexto de una institución educativa, donde ellos hacen uso de sus conocimientos y capacidades para el logro de objetivos planteados por la institución educativa (Gomez, 2008; Torres de Izquierdo et al., 2001; Cruz y Lopez, 2014; Chaverra et al., 2019)

Por ello en la siguiente tabla, presentamos un resumen de las prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional recopiladas de las investigaciones desde dos ámbitos: docente y directivo



**Tabla 6.** Prácticas Educativas relacionadas al Aprendizaje Organizacional

Ámbito	Prácticas Educativas	Explicación	Ejemplo Educativo
Docente	Aprender en equipo (Angulo et al., 2021; Cáceres, 2022; Erazo, 2023)	Reunión de miembros de la organización que comparten características comunes, las cuales les permiten poner su atención en objetivos similares (Alvarez citado en Ángulo et al., 2021).	→ Horas colegiadas de Área. → Capacitaciones de Área.
		Realizar un esfuerzo colaborativo dentro de un grupo, identificando dificultades para optimizar el aprendizaje y lograr objetivos de mejora en común entre los miembros (Erazo, 2023).	
		Realizar prácticas de diálogo y discusión para resolver problemas de manera conjunta evitando favorecer los propios intereses (Cáceres, 2022)	
	Trabajar en equipo (Polo, 2022)	Interacción entre los miembros del equipo aportando conocimientos y destrezas para el logro de objetivos comunes (Polo, 2022)	→ Trabajar en proyectos transversales con docentes de diversas áreas. → Reuniones de grado entre docentes de diferentes áreas para analizar el logro de aprendizaje de los estudiantes.
Aprender continuamente (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Erazo, 2023)	Logro de aprendizajes a través del desarrollo del trabajo dentro de la institución (Leufvén et al., 2015)	→ Capacitaciones dentro de las semanas de gestión. → Trabajo dentro de diversas comisiones.	
	Logro de aprendizajes de manera permanente tanto de manera formal como informal (Erazo, 2023)		
Actuar reflexivamente (Erazo, 2023)	Ser consciente del conocimiento que se tiene para la mejora en el desempeño laboral dentro de la institución (Erazo, 2023)	→ Evaluación del desempeño docente.	
Directivo	Dirigir estratégicamente (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y	Los líderes apoyan, defienden y modelan el aprendizaje a través de estrategias para el logro de	→ Los directivos otorgan bonos de apoyo para las capacitaciones

	<b>Estrada, 2020)</b>	objetivos ( <b>Leufvén et al., 2015)</b>	externas de sus colaboradores.
	Empoderar a las personas hacia una visión colectiva <b>(Watkins &amp; O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Polo, 2022; Cáceres, 2022)</b>	Establecer e implementar en los colaboradores una visión conjunta distribuyendo responsabilidades en la toma de decisiones para motivarlas a centrar su aprendizaje en torno a su rol dentro de la institución ( <b>Leufvén et al., 2015)</b>	→ Involucrar a los colaboradores en la elaboración de los documentos de gestión → Involucrar a los colaboradores en actividades relacionadas a la cultura de la organización (aniversario, festividad de algún ente significativo para la organización, etc.)
		Promover el aprendizaje compartiendo una visión real y generando el cumplimiento de deberes dentro de la institución ( <b>Polo, 2022)</b>	
		Compartir un mismo objetivo, mirada e idea de manera recíproca. <b>(Cáceres, 2022)</b>	
	Empoderar pedagógicamente al docente <b>(Erazo, 2023)</b>	Motivar, acompañar y monitorear a los docentes en la adquisición de conocimientos relacionados a su práctica pedagógica para la mejora de la misma <b>(Erazo, 2023)</b>	→ Monitorear y acompañar el desarrollo de las sesiones de los docentes realizando una retroalimentación adecuada.
	Crear oportunidades de aprendizaje continuo <b>(Watkins &amp; O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020)</b>	Generar espacios de aprendizaje en la institución así como también de crecimiento y desarrollo profesional <b>(Leufvén et al., 2015)</b>	→ Organizar capacitaciones dentro de la institución para reforzar la formación continua → Promover el crecimiento profesional de los docentes a través de cargos o responsabilidades de acuerdo a sus habilidades.
	Crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje <b>(Watkins &amp; O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020)</b>	Generar espacios para compartir aprendizajes, proporcionando acceso al mismo e integrándolo al trabajo realizado dentro de la institución ( <b>Leufvén et al., 2015)</b>	→ Generar espacios donde los docentes que han recibido capacitación de algún tema puedan compartirlo con sus pares. → Organizar espacios de compartir información luego de una capacitación para establecer conclusiones de lo aprendido.

	Orientar al aprendizaje <b>(Zarate, 2022)</b>	Los directivos dan la importancia debida al aprendizaje que se genera dentro de la institución motivando a los colaboradores a dejar sus ideas anteriores para adoptar las nuevas para el logro de objetivos <b>(Zarate, 2022)</b>	→ Realizar seguimiento a la implementación de aprendizajes en la práctica de los colaboradores
	Liderar de forma comprometida <b>(Hanson et al., 2021)</b>	Los directivos realizan acciones de gestión, planificación y evaluación para la mejora en el trabajo de los colaboradores dentro de la institución y para promover la transformación organizacional <b>(Hanson et al., 2021)</b>	→ Reuniones entre directivos para analizar el avance de las implementaciones en la institución. → Reuniones de directivos con todo el personal de la institución para compartir los logros alcanzados sobre las implementaciones realizadas.
	Mejorar acciones <b>(Palomino, 2022)</b>	Los directivos retomen el camino para el logro de objetivos propuestos implementando nuevas estrategias <b>(Palomino, 2022)</b>	→ Reorganizar las acciones planificadas con los directivos cuando no se están logrando los objetivos dentro de la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

Las prácticas educativas identificadas a partir de las investigaciones las dividimos desde dos ámbitos: ámbito docente (prácticas educativas docente) y ámbito directivo (prácticas de gestión de los directivos).

Con respecto al ámbito docente tenemos las siguientes prácticas educativas:

- Aprender en equipo (Ángulo et al., 2021; Cáceres, 2022; Erazo, 2023)

Esta consiste en la reunión de miembros con características comunes quienes realizan un esfuerzo colaborativo de diálogo y discusión identificando dificultades para optimizar el aprendizaje y lograr objetivos comunes (Ángulo et al., 2021; Cáceres, 2022; Erazo, 2023). El ejemplo educativo con el que más se relaciona está práctica son las reuniones de hora colegiada que

se realizan por cada área, donde se tratan temas relacionados al desarrollo de la práctica pedagógica que cada docente realiza en el desarrollo de sus clases lo que le permite a todo el área aprender de dichas prácticas y poder realizarlas posteriormente.

Por otro lado, también se relaciona con las capacitaciones que ofrece el Minedu por cada área que permite la actualización docente y el desarrollo de nuevas capacidades.

- Trabajar en equipo (Polo, 2022)

Esta consiste en interactuar entre los miembros del equipo aportando conocimientos y destrezas para el logro de objetivos comunes (Polo, 2022). El ejemplo educativo con el que más se relaciona esta práctica es: trabajar en proyectos transversales con docentes de diversas áreas, la cual implica que el docente trabaje de la mano de docentes de todas las áreas aportando ideas y estructurando el proyecto que los estudiantes deberán desarrollar.

Adicionalmente, trabajar en equipo, se relaciona a las reuniones de grado entre docentes de diferentes áreas para analizar el logro de aprendizaje de los estudiantes, estas reuniones ocurren al final de cada bimestre donde docentes de diferentes áreas se reúnen para analizar el logro de los estudiantes de dicho bimestre y plantear las acciones de mejora que se implementarán en el siguiente bimestre.

- Aprender continuamente (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Erazo, 2023)

En cuanto a la tercera práctica, aprender continuamente, esta consiste en el logro de aprendizajes de manera permanente a través del desarrollo del trabajo dentro de la institución tanto de manera formal como informal (Leufvén et al, 2015; Erazo, 2023). El ejemplo educativo que más se relaciona con esta práctica son las capacitaciones dentro de las semanas de gestión, donde al final de cada bimestre, se organizan capacitaciones de formación docente sobre los aspectos de mayor dificultad que tienen los docentes. Estas capacitaciones se realizan a través de ponentes u organizaciones externas a la institución educativa.

Por otro lado, otra forma de aprender continuamente, es a través del trabajo dentro de las comisiones de la Institución Educativa, cada docente a inicio de año forma parte de una o más comisiones que le permiten aprender sobre la organización de la institución así como de su cultura.

- Actuar reflexivamente (Erazo, 2023)

Esta consiste en ser consciente del conocimiento que se tiene para la mejora en el desempeño laboral dentro de la institución (Erazo, 2023). El ejemplo educativo que se relaciona a esta práctica es la evaluación docente, donde tanto los estudiantes como los directivos al final de cada bimestre o trimestre realizan una evaluación del desempeño docente, lo cual le permite al docente identificar aquellos aspectos a mejorar en su práctica.

Con respecto al ámbito directivo tenemos las siguientes prácticas educativas:

- Dirigir estratégicamente (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020)

Consiste en que los líderes apoyen, defiendan y modelen el aprendizaje a través de estrategias para el logro de objetivos (Leufvén et al, 2015). El ejemplo educativo que se relaciona es cuando los directivos otorgan bonos de apoyo para las capacitaciones externas de sus colaboradores, para motivar en ellos realizar una formación continua durante ese año que pueda posteriormente beneficiar a la institución.

- Empoderar a las personas hacia una visión colectiva (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Polo, 2022; Cáceres, 2022)

Consiste en establecer e implementar en los colaboradores una visión conjunta distribuyendo responsabilidades en la toma de decisiones para motivarlas a centrar su aprendizaje en torno a su rol dentro de la institución (Leufvén et al, 2015; Polo, 2022; Cáceres, 2022). El ejemplo educativo que se relaciona es el de involucrar a los colaboradores en la elaboración de los documentos de gestión, lo cual les permite empaparse de la misión, visión y valores de la institución. Otro ejemplo es el de involucrar a los colaboradores en actividades relacionadas a la cultura de la organización (aniversario, festividad de algún ente significativo para la organización, etc.)

- Empoderar pedagógicamente al docente (Erazo, 2023)

Motivar, acompañar y monitorear a los docentes en la adquisición de conocimientos relacionados a su práctica pedagógica para la mejora de la misma (Erazo, 2023). El ejemplo que se relaciona a esta práctica es la de monitorear y acompañar el desarrollo de las sesiones de los docentes realizando una retroalimentación adecuada, esta debe realizarse de manera continua.

- Crear oportunidades de aprendizaje continuo (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020)

Consiste en generar espacios de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional en la institución (Leufvén et al, 2015). El ejemplo educativo que se relaciona es el de organizar capacitaciones dentro de la institución para fortalecer la formación continua, ya sea sobre ciertas dificultades que tengas los docentes sobre un tema en particular o un aprendizaje general que se desee implementar. Por otro lado, otro ejemplo sería promover el crecimiento profesional de los docentes a través de cargos o responsabilidades de acuerdo a sus habilidades, ya sea luego de algún logro o grado importante alcanzado por algún miembro.

- Crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020)

Consiste en generar espacios para compartir aprendizajes, proporcionando acceso al mismo e integrándolo al trabajo realizado dentro de la institución (Leufvén et al, 2015). El ejemplo educativo que se relaciona es el de generar espacios donde los docentes que han recibido capacitación de algún tema puedan compartirlo con sus pares, de esa manera si algún miembro de la institución es capacitado sobre algún tema a nivel de UGEL, este puede compartir dichos aprendizajes con sus pares para su posterior implementación. Por otro lado, otro ejemplo es organizar espacios para compartir información luego de una capacitación para establecer conclusiones de lo aprendido, lo cual permite interiorizar el aprendizaje y poner en práctica lo sustancial.

- Orientar al aprendizaje (Zarate, 2022)

Consiste en que los directivos den la importancia debida al aprendizaje que se genera dentro de la institución motivando a los colaboradores a dejar sus ideas anteriores para adoptar las nuevas para el logro de objetivos (Zarate, 2022). El ejemplo educativo que se relaciona es el seguimiento a la implementación de aprendizajes en la práctica de los colaboradores, la cual se realiza dentro del desarrollo de clases como también en las reuniones de área y los trabajos en equipo multidisciplinarios.

- Liderar de forma comprometida (Hanson et al., 2021)

Consiste en que los directivos realicen acciones de gestión, planificación y evaluación para la mejora en el trabajo de los colaboradores dentro de la institución y para promover la transformación organizacional (Hanson et al.,

2021). El ejemplo educativo que se relaciona son las reuniones entre directivos para analizar el avance de las implementaciones en la institución, las cuales se van realizando de acuerdo al cronograma planificado, otro ejemplo también son las reuniones de directivos con todo el personal de la institución para compartir los logros alcanzados sobre las implementaciones realizadas.

- **Mejorar acciones (Palomino, 2022)**

Consiste en que los directivos retomen el camino para el logro de objetivos propuestos implementando nuevas estrategias (Palomino, 2022). El ejemplo educativo que se relaciona es la reorganización de las acciones planificadas con los directivos cuando no se están logrando los objetivos dentro de la institución, esto suele pasar cuando se está implementando un modelo o proyecto, es el directivo el encargado de direccionar al equipo para el logro de dichos objetivos.

En síntesis, existen diversas prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional tanto desde el ámbito docente como son el aprender y trabajar en equipo, el aprender continuamente y actuar reflexivamente (Ángulo et al., 2021; Cáceres, 2022; Erazo, 2023; Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Polo, 2022); así como también, en el ámbito directivo como son el dirigir estratégicamente, empoderar hacia una visión colectiva, empoderar la práctica pedagógica, crear oportunidades de aprendizaje continuo, crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje, orientar al aprendizaje, liderar de forma comprometida y mejorar acciones. (Cáceres, 2022; Erazo, 2023; Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Polo, 2022; Cáceres, 2022; Zarate, 2022; Palomino, 2022; Hanson et al., 2021).

### **2.3. Desafíos de la Gestión Escolar para la implementación del aprendizaje organizacional en las I.E.**

Un desafío es una situación difícil o complicada que una persona debe afrontar, en tal sentido cuando hablamos de investigaciones sobre la implementación del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, los investigadores van a encontrar en el camino de sus investigaciones ciertos desafíos en la gestión escolar, los cuales podrán afrontar en un futuro por nuevas investigaciones. Considerando lo anteriormente descrito, la siguiente tabla muestra

un resumen de los desafíos de la gestión escolar que las diferentes investigaciones sobre la implementación del aprendizaje organizacional nos han dejado.

**Tabla 7.** Desafíos de la gestión escolar en la implementación del AO en I.E.

Dimensiones de la gestión escolar	Aspecto	Desafíos
Pedagógica	Eficacia del enfoque EBC	Evaluar la eficacia del enfoque de EBC y su impacto en los resultados del aprendizaje organizacional (Lagrosen & Lagrosen, 2020)
	Beneficios del AO	Evidenciar en la práctica los beneficios de aplicar el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas (Rivas et al., 2022)
Estratégica	Liderazgo Escolar Solidario	Realizar estudios a mayor escala para aclarar el efecto del liderazgo escolar solidario en el aprendizaje organizacional (Ryu et al., 2022)
Administrativa	Soporte del equipo directivo	Atender la necesidad de contar con el apoyo de los equipos directivos escolares para los procesos de trabajo colaborativo y reflexión conjunta, las cuales son condiciones básicas para fomentar el aprendizaje organizacional (Gairín et al., 2022)
	Capacidad de absorción organizacional	Explorar la relación entre los mecanismos de aprendizaje organizacional y la capacidad de absorción organizacional (Schechter et al., 2022)

**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto a la dimensión pedagógica, la investigación de Lagrosen & Lagrosen (2020), plantea como primer desafío: evaluar la eficacia del enfoque de EBC (Educación basada en la conciencia) y su impacto en los resultados del aprendizaje organizacional (Lagrosen & Lagrosen, 2020), esto debido a que en dicha investigación se indagó acerca de cómo se lleva a cabo el aprendizaje organizacional en instituciones educativas que trabajan con el enfoque de EBC, más no se indagó si este enfoque tiene un impacto sobre dicho aprendizaje.

En cuanto a la investigación de Rivas, Fernández, Palacios, García & Valverde (2022), tenemos como segundo desafío de esta dimensión: evidenciar en la práctica los beneficios de aplicar el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas (Rivas et al, 2022), esto a raíz de la indagar sobre el estado del AO respecto a las concepciones, teorías y desarrollo en los docentes de educación básica, en la cual se pudo constatar la poca evidencia de los beneficios de su aplicación en instituciones educativas.

En relación con la dimensión estratégica, la investigación de Ryu, Walls & Seashore (2022), plantea como desafío: realizar estudios a mayor escala para aclarar el efecto del liderazgo escolar solidario en el aprendizaje organizacional (Ryu et al., 2022), esto debido a que el contexto donde ha sido realizada la investigación influye en cómo ellos apprehenden y abordan los problemas, por tanto sería necesario realizar esta investigación de manera más amplia para determinar el efecto entre las variables.

Con respecto a la dimensión administrativa, la investigación de Gairín, Díaz, Barrera & Duran (2022), plantea como primer desafío: atender la necesidad de contar con el apoyo de los equipos directivos escolares para los procesos de trabajo colaborativo y reflexión conjunta, las cuales son condiciones básicas para fomentar el aprendizaje organizacional (Gairín et al., 2022), esto a raíz de la conclusión de dicha investigación en la cual se plantea la importancia de realizar prácticas de aprendizaje organizacional, las cuales deben contar con el apoyo de los directivos para el logro de este aprendizaje.

En relación a la investigación de Schechter, Qadach & Da'as (2022), tenemos como segundo desafío de esta dimensión: explorar la relación entre los mecanismos de aprendizaje organizacional y la capacidad de absorción organizacional (Schechter et al. 2022), esto a consecuencia de indagar acerca de cómo se presenta el marco de los mecanismos del aprendizaje organizacional, donde existe el desafío de examinar dichos mecanismos con otras variables como la capacidad de absorción organizacional.

En síntesis, existen diversos desafíos en las tres dimensiones de la gestión escolar; en la dimensión pedagógica, desafíos relacionados a la eficacia de un enfoque y a los beneficios del AO; en la dimensión estratégica, desafíos relacionados al liderazgo y en la dimensión administrativa, desafíos relacionados al soporte del equipo directivo y a capacidad de absorción organizacional.

## **CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO**

En el siguiente apartado se precisa cómo se llevó a cabo el siguiente estudio para alcanzar el objetivo de analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia. Acto seguido, se exponen los procedimientos realizados en este estudio. Partimos con el planteamiento del problema de investigación y su respectiva justificación. Seguidamente se plantean los objetivos del estudio tanto general como específicos. Para luego delimitar el enfoque y metodología del estudio. Seguidamente, se explican las categorías de estudio y luego, se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de información, las fuentes de investigación, los informantes y los principios éticos de la investigación. Para terminar este capítulo, se explica el proceso de procesamiento de información y el análisis de la información recolectada.

### **3.1. Planteamiento del problema de investigación**

El presente estudio tiene como pregunta de investigación ¿Cómo se presenta el Aprendizaje Organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia?

De acuerdo a esta interrogante se debe tener en cuenta que el AO se entiende como un proceso o grupo de procedimientos donde los miembros que forman parte de una entidad educativa utilizan su inherente inteligencia para retener, transmitir, idear, gestionar y emplear nuevos conocimientos a partir de experiencias y procesos de integración y aplicación de conocimientos adquiridos de manera individual y colectiva, con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento de

los miembros, el servicio que se brinda, solucionar las vicisitudes que se presenten en la organización y lograr objetivos, metas y cambios en la institución (Mamani y Estrada, 2020; Quispe y Vigo, 2017; Watad, 2019; Angulo et al, 2021; Bermudez et al., 2020; Imran & Salim, 2019; Guerra, 2020; Baturay & Yastibas, 2021)

Es por ello que, la presente pregunta de investigación se planteó considerando tres razones. Primero, en los últimos años, las instituciones educativas han buscado generar cambios en sus organizaciones a través de la mejora de sus procesos educativos y el servicio que ofrecen a la comunidad educativa (SINEACE, 2016). Esta búsqueda de cambios se ha intensificado en nuestro actual contexto de post-pandemia debido a los desafíos que tuvieron que afrontar las instituciones educativas al cambiar la modalidad de su servicio de presencial a virtual.

Dado este contexto, uno de los conceptos poco usados en el ámbito educativo, pero no en el ámbito administrativo, se ha estado haciendo espacio y ha surgido como una herramienta que puede ser utilizada por los gestores de instituciones educativas para alcanzar los cambios y la transformación que estos buscan. Este concepto viene a ser el aprendizaje organizacional.

Ante esta situación de cambios de mejora en las instituciones educativas, los aprendizajes de los docentes aparecen como uno de los puntos de partida, pues si se busca lograr mejoras en una organización educativa, éstas deben reflejarse en sus docentes, en los aprendizajes que estos posean y en los que deben seguir desarrollando para lograr aprendizajes como organización.

Segundo, para la UNESCO, es importante que los docentes estén bien formados y desarrollen aprendizajes, pues ello permitirá alcanzar el objetivo cuatro de la Agenda al 2030, es decir, para la UNESCO, los docentes son una de sus prioridades más importantes. Esto guarda relación con el AO pues desde la UNESCO se busca desarrollar aprendizajes en los docentes, los cuales serán internalizados después como aprendizajes para sus propias instituciones educativas.

Finalmente, desde el MINEDU se publicó el Marco del Buen Desempeño Docente (2014), en el cual se presenta como una competencia docente, la reflexión sobre su propio aprendizaje tanto a nivel individual como grupal, este documento, en la competencia número ocho nos dice que todo docente debe desarrollar aprendizajes de manera continua tanto de forma individual como también de

manera grupal para de esa manera construir y reafirmar su identidad y responsabilidad profesional (MINEDU, 2014), esto está relacionado con los niveles del aprendizaje organizacional, pues para alcanzar un aprendizaje de este tipo primero se debe lograr de manera individual y luego grupal.

### **3.2. Objetivos de la investigación**

La presente investigación, toma en cuenta un objetivo general y dos objetivos específicos que se presentan a continuación:

#### **Objetivo General**

Analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia.

#### **Objetivos específicos**

- Describir las prácticas relacionadas a los niveles del AO que se presentan en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia.
- Describir el proceso del AO en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia.

### **3.3. Enfoque metodológico y metodología de la investigación**

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo puesto que este tipo de investigación inicia con suposiciones que ciertos individuos o grupos atribuyen para dar significado a un problema social o humano, los cuales deben ser explorados para identificar las categorías que en algunos casos son difíciles de medir o voces que muchas veces son relegadas, el identificar estos aspectos nos permitirá tener una mayor comprensión y detalle de los problemas complejos a estudiar (Creswell, 2013; Creswell & Creswell, 2018). Por otro lado, se escogió este enfoque pues se busca estudiar los hechos desde sus escenarios naturales, para de esa manera poder entenderlos e interpretarlos de acuerdo a sus significados (Denzin & Lincoln, 2012).

Por otro lado, en esta investigación se utilizó la metodología cualitativa, la cual puede entenderse como un conjunto de diseños de investigación que recopilan

descripciones a través de observaciones de distintas fuentes de información (LeCompte, 1995, como se citó en Rodríguez et al., 1996). Esta metodología permite aproximarse al conocimiento de la realidad desde diversas perspectivas (Perez, 2002), facilitando el estudio del sentido y el significado de los hechos sociales y los discursos a través del análisis y la interpretación de datos (Perez, 2002). Para Muñoz y Abalde (1992), esta metodología realiza la investigación desde adentro, por tanto, predomina lo particular y subjetivo y tiene su comprensión de lo que ocurre en la realidad dentro de la perspectiva humanista.

El propósito de esta investigación es realizar un estudio a un nivel descriptivo que busque explicar la presencia de prácticas relacionadas al aprendizaje organizacional, así como también el proceso que tiene el aprendizaje organizacional en la institución educativa estudiada para luego poder analizar a través de cada uno de estos aspectos cómo se presenta el aprendizaje organizacional en dicha institución. Por tanto, en esta investigación se busca elaborar descripciones bastantes detalladas acerca del tema de estudio para así poder analizar aspectos tanto explícitos como implícitos, además es importante también recopilar datos particulares de la realidad concreta a analizar para que de esa manera la descripción sea más íntegra y completa (Rodríguez et al., 1996).

Esta metodología cualitativa consta de un grupo de fases cuya principal característica es la superposición de unas entre otras y dónde cada una de las fases cuenta con etapas relacionadas a cada una de ellas, en dónde se realizan diferentes procesos y actividades que permiten el logro de un producto final, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 8.** Fases, etapas y productos asociados a la metodología cualitativa.

Fases	Etapas Asociadas		Productos	
<b>Preparatoria</b>	Reflexiva	Diseño	Marco Teórico	Propuesta de Investigación
	- Formación - Conocimientos - Experiencia	Planificación	Referencia	Informantes Métodos Técnicas Perspectivas
	Acceso al campo	Recogida productiva de datos	Datos acumulados	

<b>Trabajo de Campo</b>	Acceso a la información		Significados Perspectivas Relaciones Puntos de Vista	Criterios de suficiencia y adecuación
<b>Análítica</b>	Reducción de datos	Disposición y transformación de datos	Obtención de resultados y verificación de conclusiones	Resultados
	Actividades y operaciones concretas			Sistematizados
<b>Informativa</b>	Elaboración del Informe			Informe Cualitativos
	Trabajo interpretativo Aprendizajes del investigador			Presentación y difusión de resultados

**Fuente:** Adaptado de Rojas (2021)

Esta metodología cualitativa inicia con una primera fase denominada preparatoria, en la cual se desarrollan dos etapas: la etapa reflexiva y la etapa de diseño. Con respecto a la primera etapa, este consiste en un proceso de análisis íntegro que toma como punto de partida la formación, conocimientos y vivencias del investigador generando como producto el desarrollo de un marco conceptual sobre el aprendizaje organizacional que fue utilizado para todo el proceso de investigación (Rojas, 2021). Con respecto a la etapa de diseño, esta consiste en la planificación minuciosa del diseño metodológico, procedente de una propuesta de investigación y que incluye elementos como: metodología, técnicas, informantes y perspectivas de análisis (Rojas, 2021)

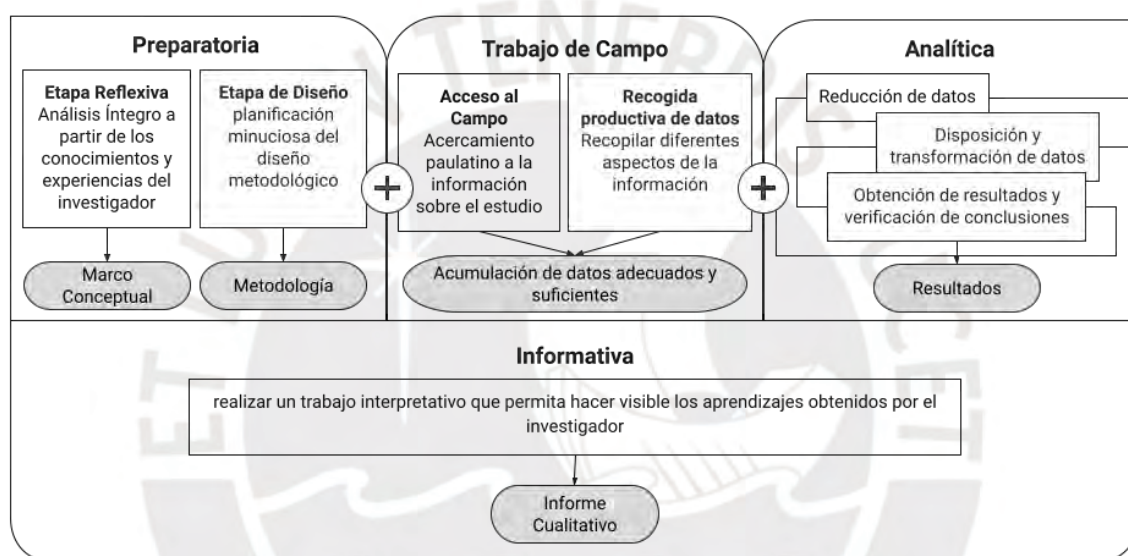
En relación a la segunda fase, esta incluye también dos etapas: el acceso al campo y la recogida productiva de datos. La primera etapa, acceso al campo, hace referencia al acercamiento paulatino a la información importante sobre el estudio, es decir, las facilidades para acceder a la entidad educativa donde se realiza la investigación (Rojas, 2021). Por otro lado, con respecto a la recogida productiva de datos, consiste en recopilar diferentes aspectos (significados, perspectivas, relaciones, etc.) de la información dada por los informantes lo cual permite obtener como producto la acumulación de datos adecuados y suficientes (Rojas, 2021).

La tercera fase, a diferencia de las dos anteriores, incluye tres etapas, las cuales no siguen un orden establecido, sino que se encuentran en constante interrelación: reducción, disposición y transformación de datos (open coding) y la obtención de resultados y verificación de conclusiones (Rojas, 2021). Todas estas

etapas tienen en común actividades y operaciones concretas y permiten lograr el producto en forma de resultados, los cuales son sistematizados (Rojas, 2021).

Por último, la fase informativa tiene como etapa la elaboración del informe de investigación, la cual consiste en realizar un trabajo interpretativo que permita hacer visible los aprendizajes obtenidos por el investigador (Rojas, 2021). De esta etapa tenemos como producto el informe cualitativo, el cual comprende la presentación y difusión de resultados a través de la tesis y su pertinente sustentación (Rojas, 2021).

**Figura 4.** Fases de la metodología cualitativa.



**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.4. Categorías de la Investigación

Para alcanzar los objetivos planteados, se partió del análisis de dos categorías y sus respectivas subcategorías, las cuales se presentan en la Tabla 6.

Estas categorías son las prácticas relacionadas a los niveles del Aprendizaje Organizacional y el proceso del Aprendizaje Organizacional. La primera categoría se encuentra sustentada en los estudios de Gómez (2008), Torres de Izquierdo et al. (2001), Cruz y Lopez (2014) y Chaverra et al. (2019), quienes definen a las prácticas como un conjunto de acciones realizadas por los docentes y directivos en una institución educativa, donde se hace uso de sus conocimientos y capacidades. Por otro lado, esta primera categoría también está sustentada en los estudios de Ángulo et al. (2021), Cáceres (2022), Erazo (2023), Polo (2022), Watkins y O’Neil

(2013), Mamani y Estrada (2020), Zarate (2022), Hanson et al. (2021) y Palomino (2022), donde se describen cada una de las prácticas que guardan relación con el aprendizaje organizacional.

En relación a la segunda categoría, esta se encuentra sustentada en los estudios realizados por Rosé et al. (2020), Şahin (2021) y Schechter et al. (2022) y hace referencia al conjunto de procedimientos que se siguen para alcanzar el AO, el cual consta de 4 etapas: la intuición o adquisición y creación de conocimientos, la distribución, la interpretación y la integración o institucionalización de la información.

**Tabla 9.** Categorías y Subcategorías de Análisis.

Categorías	Subcategorías
<p><b>Prácticas relacionadas a los niveles del AO</b> Acciones educativas que realizan los miembros de una institución, para generar aprendizajes a nivel individual, grupal y organizacional (Sahin, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas relacionadas al nivel individual del AO</li> <li>● Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO</li> <li>● Prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO</li> </ul>
<p><b>Proceso del AO</b> Conjunto de procedimientos que se siguen para alcanzar el AO, el cual consta de 4 etapas: la intuición o adquisición y creación de conocimientos, la distribución, la interpretación y la integración o institucionalización de la información (Rosé et al., 2020; Şahin, 2021; Schechter, 2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intuición, adquisición y creación del conocimiento.</li> <li>● Distribución de la información</li> <li>● Interpretación de la información</li> <li>● Integración o institucionalización de la información.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5. Técnicas e instrumentos para el recojo de la información: diseño, validación y aplicación

De acuerdo a la metodología cualitativa que se utilizó en esta investigación, se ha seleccionado como técnicas de recojo de información a la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

#### ● Entrevista Semiestructurada

Se escogió como técnica las entrevistas puesto que permiten conocer a detalle experiencias, opiniones y motivos desde diversos puntos de vista distintas a las del entrevistador. (Rubin & Rubin, 2012; Brinkmann & Kvale, 2015). Para aplicar esta técnica, se utilizó como instrumento la guía de la entrevista, el cual se

elaboró a partir del propósito de la investigación, cuyas preguntas son casi siempre las subpreguntas de la investigación (Creswell & Poth, 2018).

Es necesario indicar que al inicio se diseñó una guía de la entrevista con diez preguntas en relación a los objetivos, categorías y subcategorías de la investigación. A pesar de ello, durante el desarrollo de verificación y considerando previamente las observaciones por parte del orientador, se decidió realizar un ensayo previo a una profesora que cumplía con los principios de inclusión y exclusión de los informantes escogidos para el presente estudio, los cuales son: ser docente del nivel inicial titulado y contar con 3 años como mínimo laborando en la entidad a la que pertenece. Dicha prueba fue realizada con el objetivo de estimar la claridad, pertinencia y coherencia de las preguntas inicialmente planteadas. Seguidamente, con todo ello, se procedió a elaborar una matriz de verificación con la que los expertos, dada la información brindada pudieron evaluar cada una de las preguntas; dicha matriz se presenta en el Anexo 1 y contiene las preguntas que fueron planteadas inicialmente, las observaciones obtenidas del ensayo previo y de cada uno de los expertos y por último las preguntas finales. En términos generales, las sugerencias tanto del orientador como de los expertos están relacionadas con una mayor precisión de las preguntas para alcanzar una mejor comprensión de los informantes. En base a toda la información reunida se procedió a ajustar el guión de la entrevista semiestructurada para conseguir la versión final, eliminando aquellas preguntas que no aportan información suficiente en relación a los objetivos y corrigiendo algunas para facilitar su comprensión. Por último, el orientador realizó una última observación del instrumento (Anexo 2) dada las observaciones levantadas y se procedió con su aplicación.

Por otro lado, una vez obtenido el visto bueno para la aplicación de la entrevista se procedió a coordinar con la directora de la entidad educativa y los informantes para realizar las entrevistas. Para ellos se le compartió a la directora la información completa sobre el propósito de la investigación y los aspectos relacionados con la aplicación de la entrevista a realizar, quien a su vez lo compartió con los informantes que iban a ser entrevistados. Es necesario recalcar, que las cuatro entrevistas se realizaron utilizando la plataforma de Meet y obtuvieron una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos.

### ● **Análisis documental**

Por otro lado, se escogió el análisis documental puesto que se busca analizar y sintetizar la información relevante de documentos, información que responda a los objetivos planteados de la investigación, este tipo de técnica permite analizar la información en base a diversos autores, estableciendo semejanzas y diferencias para comprender la realidad del problema (Morales, 2003). Para esta técnica se utilizó la guía de análisis documental, el cual es el instrumento que facilita la búsqueda e interpretación de datos permitiendo organizar los diversos elementos relacionados al objeto de estudio de manera gráfica (Morales, 2003).

Es por ello que, en la presente investigación, se utilizó dicha técnica para analizar los documentos de gestión más importantes de la institución educativa: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), indagando en las prácticas educativas relacionadas al aprendizaje organizacional y al proceso que siguen para el logro del mismo, las cuales fueron después organizadas en una matriz de análisis documental de acuerdo a las categorías y subcategorías de la investigación.

En relación al proceso de validación de la matriz de análisis documental, esta se realizó a través de una prueba piloto con el PEI y PAT propio de la institución educativa, así como también a través de la revisión y alcances del asesor. Con todo lo obtenido, se realizaron las correcciones pertinentes y se elaboró la versión final de la guía, la cual se presenta en el Anexo 3, y el asesor dio su visto bueno para su aplicación.

Finalmente, se solicitó los documentos de gestión oficiales a la directora de la institución, quien los compartió vía Whatsapp y se procedió a la aplicación de la guía de análisis documental.

### **3.6. Fuentes de información**

Para la presente investigación se utilizaron fuentes de información que permiten conocer y comprender la presencia del aprendizaje organizacional en la planificación de una institución educativa.

Dichas fuentes de información seleccionadas están vinculadas con los objetivos tanto general como específicos de esta investigación, tomándose la decisión de analizar los dos principales instrumentos de gestión que organizan,

conducen y evalúan la gestión de una institución educativa (MINEDU, 2019). En la siguiente tabla se presenta una breve explicación del contenido, finalidad, autoría y vigencia de dichos documentos.

**Tabla 10.** Comparación entre el PEI y el PAT.

<b>Criterios</b>	<b>PEI</b>	<b>PAT</b>
<b>Contenido</b>	Orientaciones a mediano plazo para la gestión escolar de una Institución Educativa	Objetivos y metas del PEI para el desarrollo del año lectivo
<b>Finalidad</b>	Mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes, acceso y permanencia en la EBR.	Establecer actividades, plazos y responsabilidades en un periodo lectivo.
<b>Autoría</b>	Toda la comunidad educativa, liderada por el director de la institución	
<b>Vigencia</b>	3 a 5 años (2022-2024)	1 año (2023)

**Fuente:** Adaptado de MINEDU (2019)

La directora de la institución educativa, nos facilitó el acceso a los documentos de gestión, los cuales tienen como vigencia: PEI (2022 - 2024) y PAT (2023).

### 3.7. Informantes

Para este estudio, se buscó identificar informantes claves que pertenezcan a la entidad educativa y que desempeñen el rol de docentes o directivos. Los principios de inclusión que se tomaron en cuenta para su elección fueron los siguientes: (i) ser directivo o docente del nivel inicial titulado y (ii) contar con 3 años como mínimo laborando en la Institución Educativa. A partir de estos criterios, se contó con un total de cuatro informantes, distribuidos de la siguiente manera: una directora y 3 docentes de inicial (uno de cada grado). El código de informantes utilizado en la presente investigación hace referencia al cargo del informante, en este caso se utilizó el código “DA” para hacer referencia a la directora y “D1, D2, D3” para hacer referencia a la docentes.

En la siguiente tabla se presenta la caracterización de cada uno de los informantes que cumplió con los criterios de inclusión mencionados anteriormente.

**Tabla 11.** Caracterización de los informantes seleccionados

Código de los informantes	Cargo Actual	Grado de Instrucción	Grado a Cargo	Años de experiencia como docente	Años de experiencia en la I.E.
DA	Directora	Licenciada	Todos	30	28
D1	Docente	Licenciada	3 años	30	23
D2	Docente	Magister	5 años	17	9
D3	Docente	Licenciada	4 años	7	15 (8 años como auxiliar de educación inicial)

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.8. Principios éticos

La presente investigación se realizó considerando los principios éticos planteados en el Reglamento del Comité de Ética de la investigación de la PUCP (2016). Es por ello que, el principio ético que se asumió para la presente investigación es el de integridad científica ya que la obtención, uso y conservación de los datos por medio de las entrevistas y análisis documental se realizó de forma honesta y veraz, los mismos valores se tuvieron en cuenta al momento de analizar y comunicar los resultados para no perjudicar a ningún informante ni a la institución educativa donde se realiza el estudio. Es necesario recalcar que la identidad de los participantes se trató de forma anónima, respetando la privacidad de los entrevistados y de los datos obtenidos, los cuales solo fueron utilizados para el presente estudio.

### 3.9. Procesamiento y análisis de la información

Para el análisis de la información de la presente investigación, obtenida a través de las entrevistas y el análisis de los documentos de gestión seleccionados, se consideraron técnicas de análisis de información como: el open coding y la triangulación metodológica.

Con respecto al open coding, es una técnica donde el investigador intenta expresar los datos obtenidos a través de conceptos, esto por medio de un proceso de división de los datos en categorías emergentes (Hernandez, 2014).

Dado que el propósito del estudio consiste en analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa, se utilizó matrices de análisis por categorías y subcategorías. Dicha matriz posee tres secciones: respuestas (sección donde se colocó la información brindada por cada informante), hallazgos (sección donde se coloca las informaciones similares de los informantes) y finalmente, los elementos emergentes (sección donde se coloca el significado general de los hallazgos encontrados).

Por último, se realizó la técnica de la triangulación metodológica, la cual consistió en recopilar información tanto de la entrevista semiestructurada como del análisis documental aplicado, analizando similitudes y diferencias (Aguilar y Barroso, 2015), para así poder tener una mayor comprensión del problema de investigación.



## **CAPÍTULO 4: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

En este capítulo se mostrarán los hallazgos provenientes de la metodología aplicada en el presente estudio buscando contestar a la pregunta ¿Cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa privada inicial del distrito de La Victoria en un contexto de post-pandemia? Por consiguiente, se procede a desarrollar los hallazgos más importantes de las dos categorías de análisis estructuradas de acuerdo a los objetivos específicos planteados. Además, para cada categoría se llevó a cabo un análisis y discusión de resultados del análisis documental y de las entrevistas efectuadas.

### **4.1 Prácticas relacionadas a los niveles del AO**

En esta categoría se han considerado a las prácticas relacionadas a los tres niveles del Aprendizaje Organizacional: individual, grupal y organizacional. Entendiendo como prácticas al conjunto de acciones realizadas tanto por docentes como directivos en el contexto de una institución educativa, donde ellos hacen uso de sus conocimientos y capacidades para el logro de objetivos planteados por la institución educativa (Gómez, 2008; Torres de Izquierdo et al., 2001; Cruz y Lopez, 2014; Chaverra et al., 2019)

#### **4.1.1 Prácticas relacionadas al nivel individual del AO**

Para este primer nivel se han considerado como prácticas: aprender continuamente, empoderar pedagógicamente al docente y crear espacios de aprendizaje continuo (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020; Erazo,

2023). Estas prácticas fueron examinadas en la exploración de documentos y revisadas a través de las entrevistas, a consecuencia de la metodología aplicada en la presente investigación.

Como primera práctica se identificó el aprender continuamente ya que desde los documentos de gestión de la institución educativa se ve reflejado la planificación que se tiene para que los docentes aprendan constantemente: “Contamos con un Plan de formación continua que nos permite fortalecer las competencias de las docentes” (PAT, 2023, p.11) y también tienen claro el tipo de personal docente que ofrecen para brindar el servicio educativo: “Nos distinguimos por contar...con un personal idóneo y especializado, en busca de actualizarse continuamente para ejecutar una tarea académica con eficiencia” (PEI, 2022-2024, p.11). Desde ahí podemos deducir que una de las fortalezas de la institución, así como su misión institucional es que cada año busca que sus docentes logren aprendizajes de manera constante y formal (Erazo, 2023) a través de las capacitaciones que se llevan a cabo.

De manera similar alguno de los entrevistados manifiestan que la institución educativa promueve el aprendizaje continuo a través de capacitaciones propuestas por la misma institución como también capacitaciones que los propios docentes buscan para seguir formándose.

Con respecto a las capacitaciones propuestas por la institución educativa, estas se dan constantemente cada año: “he tenido un aproximado casi de cuatro a cinco capacitaciones hasta el día de hoy” (D3), además los entrevistados valoraron lo útil que es dicha formación para su labor como directivo y docente: “la capacitación de las Brigadas nos permitió visualizar mejor el poder hacer la conformación de nuestras brigadas con los mismos pequeños e invitamos a sus papás a que vengan a ponerles el cordón de brigadista” (DA) y “A mí me ayudó muchísimo la capacitación que tuvimos de los trastornos, porque por ejemplo en el salón tengo un niño que recién le han diagnosticado el autismo...y...nos está ayudando tanto la capacitación y la orientación de la psicóloga para poder tratar a estos...chicos (D3). Desde ahí podemos comprender que, a través de las capacitaciones, los docentes pueden aprender continuamente y ello les permite lograr aprendizajes a través del desarrollo del trabajo dentro de la institución (Leufvén et al., 2015), ya sea, a través de aprender a cómo conformar

adecuadamente brigadas en la institución educativa o aprender a relacionarse eficazmente con estudiantes inclusivos.

Por otro lado, las entrevistadas también manifiestan que estas capacitaciones propuestas por la institución educativa se dan normalmente a inicios de año y tienen carácter obligatorio: “las capacitaciones del verano sí son... obligatorias en el sentido de que tenemos que hacerlo... para poder iniciar el año escolar,...de una u otra forma en vacaciones como nadie trabaja se dan el tiempo de poder hacerlo” (D2); sin embargo, también hay situaciones en las que por cuestiones de tiempo, no todas las maestras pueden recibir la misma capacitación y se escoge a qué capacitación va cada una: “hay maestras que por tiempo... no todas coincidimos y cuando hay una capacitación general, de repente se selecciona o podemos decir yo sí tengo un poquito más de tiempo, yo puedo ir” (D2). De aquí podemos comprender la importancia que la institución educativa le da al aprender constantemente, puesto que tiene carácter obligatorio la formación de los docentes para iniciar el año escolar; por otro lado, la institución es también empática cuando sus docentes por temas de tiempo no pueden asistir a las capacitaciones, lo que no los obliga a cancelarlas, más bien, los motiva a buscar otras estrategias para seguir logrando aprendizajes.

Por otra parte, a raíz de la pandemia, algunas de estas capacitaciones propuestas por la institución han sido realizadas de manera virtual, tal como lo manifiestan las entrevistadas: “tuvimos hace poco una capacitación... virtual acerca de la inclusión, fue muy interesante” (D1) y “de manera virtual hemos tenido como tres meses... de capacitación respecto a lo que es la integración de los niños y niñas en las aulas, los que tuvieran algún tipo de trastorno, como TEA” (D2). De lo manifestado podemos entender que si bien al regresar a la presencialidad, la mayoría de actividades se desarrollan bajo esta modalidad; la institución educativa motiva la participación de las docentes en capacitaciones virtuales que sean interesantes para ellas y les permita lograr aprendizajes para aplicarlos en sus prácticas diarias.

Con respecto a las capacitaciones que los propios docentes buscan para seguir formándose, las entrevistadas manifestaron que éstas normalmente se dan de forma virtual y que existe un grupo reducido de docentes que se capacitan de esta forma: “la profesora de psicomotricidad está siguiendo actualmente una capacitación, un diplomado de psicomotricidad” (DA) y “D2 y la coordinadora son

las que más se capacitan, pero ellas buscan hacerlo...en forma virtual para no perjudicar las horas de trabajo en el colegio (DA). De aquí podemos comprender que el aprender continuamente por parte de las docentes no solo se da a partir de las capacitaciones motivadas por la institución educativa sino también a través de capacitaciones que las docentes buscan por cuenta propia.

Con respecto a esta primera práctica, aprender continuamente, podemos apreciar que se ha encontrado su presencia tanto en los documentos de gestión: a través de la organización de un plan de formación continua y a través de la razón de ser de la institución expresado en su misión; como también en lo expresado por las entrevistadas, quienes manifiestan tener capacitaciones constantemente, tanto de manera virtual como presencial, ya sea a través de la institución educativa o por cuenta propia del docente, todo ello para fortalecer sus competencias docentes y poner en práctica dichos aprendizajes para la mejora de su labor dentro de la institución.

Como segunda práctica se identificó el empoderar pedagógicamente al docente, la cual desde los documentos de gestión de la institución educativa se ve reflejado la organización que existe para el monitoreo y acompañamiento de los docentes: “La IEIP..., planifica e implementa un programa de visitas de monitoreo y acompañamiento... con su plana docente. (PAT, 2023, p.20) y “durante el periodo lectivo 2021 se realizaron visitas a las docentes, para lo cual se emplearon fichas de monitoreo y acompañamiento pedagógico, que responden a las “Rúbricas del buen desempeño docente” del MINEDU” (PEI, 2022-2024, p.17). Desde ahí podemos deducir que la institución cuenta con un plan para acompañar y monitorear a sus docentes; así como también de instrumentos como rúbricas que le permiten llevar a cabo dicho seguimiento.

De forma adicional, dentro del PEI, uno de los objetivos específicos que tiene la institución relacionados al compromiso 4, plantea: “Realizar todas las actividades planificadas de monitoreo, acompañamiento,... para que la docente mejore su práctica pedagógica y pueda desarrollar paralelamente sus competencias digitales” (PEI, 2022-2024, p.23), del cual podemos deducir que la institución educativa motiva, monitorea y acompaña a sus docentes en la adquisición de conocimientos relacionados a su práctica pedagógica para la mejora de la misma (Erazo, 2023).

Por otra parte, las entrevistadas docentes manifiestan que se dan dos tipos de monitoreos, los inopinados y virtuales a través de las cámaras de la institución

educativa: “tenemos el monitoreo Inopinado... la directora o la Coordinadora entran al aula para ver cómo la maestra está gestionando sus aprendizajes y también en el aula tenemos cámaras, así que las cámaras de una u otra forma también nos monitorea de manera virtual (D2) y “Yo sé que mis Aurora (la directora) entra cada mes, pero lo que también nos hemos dado cuenta, que nos monitorean a través de las cámaras” (D3), Por su parte la directora entrevistada, manifiesta que: “hay una supervisión permanente tanto de la coordinadora como yo estamos visitando las aulas y viendo que se está poniendo en práctica... las capacitaciones (DA). De aquí podemos observar que el monitoreo en la institución educativa es constante tanto por parte de la directora como de la coordinadora, ya sea de forma inopinada presencial o virtual a través de las cámaras, lo cual permite que los directivos empoderen pedagógicamente a sus docentes buscando fortalecer las competencias que ya tienen desarrolladas como también aplicando lo aprendido en las capacitaciones.

Por otro lado, dichos monitoreos se dan con el objetivo de corroborar el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como el cumplimiento de lo planificado: “la directora o la Coordinadora entran al aula para ver cómo la maestra está... llegando a los niños... y si cumplimos con las programaciones, que tanto cumplimos con las estrategias que vamos colocando en la programación para llegar a los niños” (D2). De aquí podemos comprender que los directivos buscan empoderar a sus docentes a través del cumplimiento de sus sesiones planificadas como también a través del logro de aprendizajes significativos en sus estudiantes.

De forma adicional dichos monitoreos llevan a los directivos a realizar la retroalimentación a sus docentes: “de acuerdo al monitoreo, los directivos se reúnen primero de manera individual con la maestra evaluada para poder comentarles sus fortalezas, sus debilidades y en que pueden mejorar” (D2). De aquí podemos entender que empoderar pedagógicamente al docente no termina con la tarea de monitorear y que el docente sepa que está en constante observación sino también de los espacios de retroalimentación donde el docente puede conocer sus fortalezas y sus oportunidades de mejora en su práctica (Erazo, 2023).

De esta segunda práctica podemos deducir que la institución educativa a través de sus directivos (la directora y la coordinadora pedagógica) se preocupan por empoderar pedagógicamente al docente a través del monitoreo, acompañamiento y retroalimentación, lo cual es visible en los documentos de

gestión a través de la planificación de estos espacios de monitoreo, así como también en la ejecución de los mismos manifestado por las entrevistadas, todo ello con el objetivo que los docentes mejoren su práctica educativa.

Finalmente, como tercera práctica se identificó el crear espacios de aprendizaje continuo, la cual corresponde a una práctica propiamente de los directivos, la cual desde los documentos de gestión de la institución educativa se ve reflejado la importancia de contar con dichos espacios: “Durante el periodo lectivo 2021, se realizaron jornadas de capacitación pedagógica y formativa” (PEI, 2022-2024, p.16) y “Durante el periodo lectivo 2022, se realizaron jornadas de capacitación pedagógica y formativa” (PAT, 2023, p.11). Desde ahí podemos deducir que una de las fortalezas de la institución es organizar y gestionar espacios de aprendizaje en la institución, donde los docentes puedan crecer y desarrollarse profesionalmente (Leufvén et al., 2015).

De manera similar alguno de los entrevistados manifiestan que los directivos están constantemente al tanto de que sus docentes tengan dichos espacios de aprendizaje: “la coordinadora pedagógica siempre está pendiente de que nosotros nos capacitemos orientándonos, aconsejándonos de que nosotras podamos continuar para el bien de nosotras mismas, en lo que es capacitaciones nos aconsejan, nos mandan diferentes propuestas que hay para nosotros poder capacitarnos” (D3). De aquí podemos deducir que la coordinadora pedagógica no solo genera espacios de aprendizaje continuo, sino que a su vez sirve de consejo y guía en las capacitaciones que las docentes pueden escoger.

Por otro lado, la misma institución educativa se preocupa por contar con dichos espacios de aprendizaje a través del convenio con otras instituciones tanto públicas como privadas: “lo que yo busco es en primer lugar que se capaciten, primero buscando alianzas estratégicas de que sea en forma gratuita, por ejemplo, ... hemos conseguido para que puedan participar de las capacitaciones de la UGEL, por ahora estamos en gestión de riesgo” (DA) y “el grupo SAANEE que está en la victoria, vinieron los psicólogos y les pedimos que hagan una charla, una capacitación a todo el personal porque teníamos un caso de niño con autismo (DA) y “también les dije que todas tienen que capacitarse en las actualizaciones que nos da Corefo, por eso también nos da capacitaciones de actualización pedagógica. Entonces todas... se han capacitado y han recibido sus certificados correspondientes buscando pues que estén actualizadas. (DA). De aquí podemos

comprender, que la institución educativa a través de su directora crea espacios de aprendizaje continuo a través de establecer relaciones con otras instituciones que brinden este tipo de capacitaciones, acordes a la realidad y necesidades de la institución, todo ello con el objetivo de que estén actualizadas pedagógicamente.

De todo esto podemos deducir que, así como existe la presencia de aprender continuamente por parte de los docentes, de forma similar también los directivos realizan la práctica de crear espacios de aprendizaje continuo, orientando y motivando a sus docentes, así como también a través de planes de formación y convenios con instituciones externas tanto públicas como privadas.

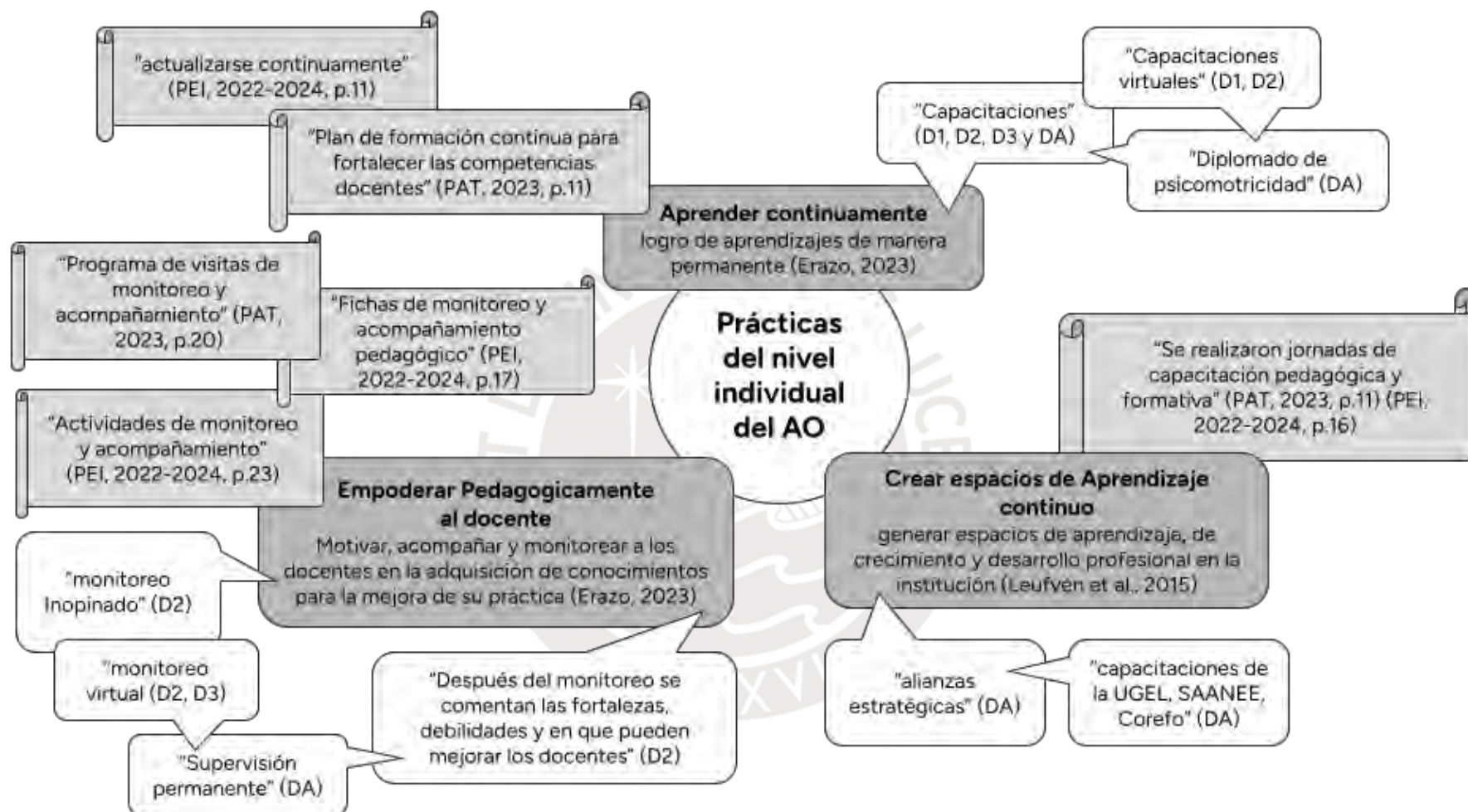
De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar diferentes hallazgos que hacen referencia a las prácticas del nivel individual del aprendizaje organizacional como son: la existencia de un plan de formación continua que organiza las diferentes capacitaciones en las que participarán los docentes de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje tanto de forma virtual como presencial, una misión institucional que resalta la importancia de contar con docentes en constante actualización, la organización de jornadas de capacitación pedagógica y formativa al final de cada bimestre, la formación de alianzas estratégicas con instituciones que brinden capacitaciones al personal docente y programas de visitas de monitoreo y acompañamiento docente para fortalecer y mejorar la práctica docente. Todo estos hallazgos, nos permiten comprender que los directivos buscan generar espacios dentro de la institución para que sus docentes se encuentren en constante aprendizaje, lo cual les permita fortalecer sus conocimientos y mejorar su práctica docente de la mano de un acompañamiento permanente.

En conclusión, en la institución educativa existe la presencia de tres prácticas a nivel individual del aprendizaje organizacional, dado que dichos aprendizajes son adquiridos de manera particular por cada miembro de la organización (Mamani y Estrada, 2020), los cuales son: aprender continuamente, cuya presencia está en las fortalezas y misión de los documentos de gestión de la institución así como también en las capacitaciones que reciben los docentes de forma virtual o presencial por parte de la institución o a cuenta propia; empoderar pedagógicamente al docente, el cual está presente en la planificación de actividades de monitoreo en los documentos de gestión de la institución como también en la ejecución de dichas actividades de monitoreo, acompañamiento y retroalimentación; y por último, el crear espacios de aprendizaje continuo, el cual

está presente a través de la planificación de jornadas de capacitación en los documentos de gestión como en la ejecución de dichas capacitaciones a través de convenios con otras instituciones como la Ugel, SAANEE y la editorial Corefo.



**Figura 5.** Prácticas relacionadas al nivel individual del AO.



**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.1.2 Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO

Para este segundo nivel se han considerado como prácticas: aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes (Ángulo et al., 2021; Cáceres, 2022; Erazo, 2023; Polo, 2022; Watkins & O'Neil, 2013; Mamani y Estrada, 2020). Estas prácticas fueron examinadas en la exploración de documentos y revisadas a través de las entrevistas, a consecuencia de la metodología aplicada en la presente investigación.

Como primera práctica de este nivel se identificó el aprender en equipo, el cual consiste en la reunión de miembros de una organización que comparten características comunes, las cuales les permiten poner su atención en objetivos similares (Álvarez citado en Ángulo et al, 2021), de acuerdo a este concepto, desde los documentos de gestión de la institución educativa podemos notar lo fundamental que son las reuniones pedagógicas con todos los miembros de la institución, puesto que forman parte de las fortalezas de dicha institución además de realizarse continuamente: “Durante el periodo lectivo 2021 se han realizado reuniones semanales de coordinación pedagógica con la participación de todos las docentes del nivel” (PEI, 2022-2024, p.16) y “Durante el periodo lectivo 2022 se han realizado reuniones mensuales de coordinación pedagógica con la participación de todas las docentes” (PAT, 2023, p.11). De aquí podemos deducir que este aprender en equipo se da frecuentemente en el contexto de una reunión de coordinación donde se comparten temas de carácter pedagógico.

De acuerdo a las entrevistadas, podemos decir que dichas reuniones entre docentes permiten realizar coordinaciones sobre los temas o actividades a trabajar con cada uno de los grados para que estos tengan relación de acuerdo a cada grado y no se repitan: “las reuniones mismas del colegio, ... cuando hay una actividad, nos reunimos y entre todas tratamos de hablar lo mismo, el mismo idioma, si tres años está haciendo esto, cuatro años va a lograr esto y cinco años tiene que lograr esto” (D1) y “cuando hay un tema a tratar, una unidad o algo, también nos reunimos para ver, qué tema se va a tratar o por ejemplo, en el aula de tres añitos ahora vamos a trabajar los animalitos, van a hablar sobre las mascotas, cuatro añitos va a hablar de por ejemplo, los animales oriundos; cinco añitos, de animales en peligro de extinción, o sea, cada edad algo diferente, porque al año siguiente a tres años le va a tocar pues hablar ese tema y así” (D1). De aquí

podemos comprender que la práctica aprender en equipo se da también en el contexto de una actividad programada o una reunión de planificación, donde todos los docentes ponen su atención en lograr que los estudiantes alcancen diferentes aprendizajes de acuerdo a su grado.

Por otro lado, el aprender en equipo también es entendido como realizar un esfuerzo colaborativo dentro de un grupo, identificando dificultades para optimizar el aprendizaje y lograr objetivos de mejora en común entre los miembros (Erazo, 2023). Y desde este concepto podemos observar que dentro de los documentos de gestión uno de los objetivos específicos que tiene la institución educativa con respecto al compromiso 4 de gestión, plantea la importancia de tener dentro de la planificación, la ejecución de jornadas entre docentes que les permita aprender y mejorar en su labor: “Realizar todas las actividades planificadas de ... jornadas colegiadas para que la docente mejore su práctica pedagógica y pueda desarrollar paralelamente sus competencias digitales” (PEI, 2022-2024, p.23). De aquí podemos comprender que para aprender en equipo los docentes identifican sus necesidades de aprendizaje, en este caso las competencias digitales, para luego realizar un esfuerzo entre todos los docentes para participar de las jornadas colegiadas y mejorar su práctica diaria.

Desde lo mencionado por las entrevistadas hemos podido apreciar que hay un empeño en contribuir dentro del grupo de las docentes del mismo grado para reconocer ciertas acciones pedagógicas que no estén funcionando, con el objetivo de mejorar su práctica día a día: “Sobre todo como te digo yo trabajo de la mano con la miss de tres años, trabajamos prácticamente juntas al final siempre conversamos de lo que fue, oye, mira, yo creo que esto no fue bien o debimos hacer esto... sí, bueno, ya entonces..., de repente para la próxima unidad, sino ahí nomás calentitos a los dos o tres días reprogramar y volver a hacerlo con lo que habíamos quedado, entonces esa es la manera, porque andamos en constante comunicación” (D1). De aquí podemos deducir que el aprender en equipo se da cuando se tiene por objetivo el logro de aprendizaje en los estudiantes a través de conversaciones y evaluaciones orales sobre los programado e implementado.

Por otra parte el aprender en equipo se relaciona también con la realización de prácticas de diálogo y discusión para resolver problemas de manera conjunta evitando favorecer los propios intereses (Cáceres, 2022), lo cual desde los documentos de gestión tiene relación con los resultados sobre el diagnóstico del

acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica: “Que durante el periodo lectivo 2021 se han realizado reuniones semanales de coordinación pedagógica con la participación de todas las docentes de cada aula, para planificar y evaluar el trabajo pedagógico y formativo que se desarrolla en el aula, teniendo en cuenta las características, necesidades e intereses de los y las estudiantes” (PEI, 2022-2024, p.40), ya que esto evidencia el diálogo y la discusión que se realiza dentro de la institución para el proceso de planificar y evaluar el trabajo que las docentes van realizando en el aula.

Con respecto a lo mencionado por las entrevistadas, las docentes manifestaron que existe diálogo entre las docentes que comparten el mismo grado para evaluar la implementación de lo planificado: “lo conversamos porque de eso se trata ... , no de correr y correr, simplemente de ir mejorando estrategias y tenemos unas semanitas y entre las dos, porque somos las dos misses de cinco, conversamos si nos funcionó o es necesario reprogramar algún tema que hemos visto que a los chicos les falta reforzar”(D2). De aquí se puede comprender que el aprender en equipo se da en contextos de diálogo y reflexión sobre lo implementado con los estudiantes dejando de lado la rigidez de lo programado y buscando lo mejor para los estudiantes.

En términos generales, dentro de la institución existe la presencia de la práctica aprender en equipo a través de contexto de reuniones de coordinación pedagógica, actividades programadas, jornadas colegiadas y diálogos de reflexión pedagógica en los cuales se identifican dificultades, se reconocen necesidades de aprendizaje docentes y acciones pedagógicas que no funciona, con el objetivo de lograr aprendizajes en los estudiantes y mejorar la práctica docente.

Como segunda práctica tenemos el trabajar en equipo, el cual desde los documentos de gestión se ve reflejado en las actividades que se programan anualmente dentro de la institución educativa: “Formación de comisiones de trabajo anual conformado por profesores y miembros de la comunidad” (PAT, 2023, p.31), como también dentro de los objetivos relacionados con el compromiso 4 de gestión: “Incentivar el trabajo colaborativo, desarrollando un pensamiento institucional” (PEI, 2022-2024, p.23), de esto podemos deducir que la institución educativa promueve un trabajo en equipo a través de la organización de comisiones así como también motivando a los miembros de la institución a colaborar e interactuar entre ellos

aportando conocimientos y destrezas para el logro de objetivos comunes (Polo, 2022).

En relación a lo mencionado por las entrevistadas, ellas manifiestan la comunicación que hay entre todas las docentes para trabajar en conjunto aportando cada una de ellas los aprendizajes que han adquirido: “lo que hacemos es reunirnos un viernes, todas nos quedamos en el colegio, los chicos salen más temprano y empezamos; entonces cada una ya va con lo que ha aprendido en el tema específico y decimos bueno, chicas, yo les voy a compartir miren aquí me encantó esto, se hizo de esta manera, ... y así todas empiezan a hablar y buscamos que todo lo que se comparta, nos permita poner en práctica dentro del trabajo con los chicos” (DA), por otro lado, una docente manifestó que al existir un trabajo en equipo dentro de la institución siempre se comparten aprendizajes que permiten que todo el equipo esté al tanto de todo: “por tiempo... no todas coincidimos y hay una capacitación general y de repente... podemos decir... yo puedo ir y... hago el efecto multiplicador para ir compartiendo con mis compañeras, ... y hacemos la retroalimentación del taller que hayamos tenido de la capacitación, porque trabajamos en equipo. (D2). De aquí podemos comprender que las docentes trabajan en equipo a través de reuniones en las que interactúan y comparten los conocimientos obtenidos por cada una de ellas.

En síntesis, dentro de la institución existe la presencia de la práctica trabajar en equipo, dado que los docentes desde inicio de año son organizados en comisiones de trabajo anual e incentivados a trabajar de forma colaborativa permitiendo que interactúen entre ellos en las reuniones que tienen y compartiendo aprendizajes.

Como tercera práctica tenemos el crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes, el cual desde los documentos de gestión se refleja en la programación de actividades específicamente para la elaboración, reajuste y/o elaboración de instrumentos gestión: “Establecer cronograma de reuniones de socialización de las orientaciones para la elaboración de los IGA” (PAT, 2023, p.31). De aquí podemos deducir que la institución se preocupa por generar espacios para compartir aprendizajes, en este caso sobre los instrumentos de gestión, proporcionando acceso al mismo e integrándolo con el trabajo realizado dentro de la institución (Leufvén et al., 2015).

Con respecto a lo mencionado por las entrevistadas, una de las docentes manifestó la preocupación de la coordinadora por brindar espacios de reuniones donde se compartan aprendizajes que les permitan integrarlo a sus planificaciones: “cuando se terminan las clases, la coordinadora nos dice miren tal día nos reunimos cuando los chicos se han ido y nos ponemos a intercambiar las ideas y a planificar la unidad o lo que se viene o evaluar una retroalimentación de lo que ya se hizo” (D1), por otro lado, la directora también manifestó la importancia de crear estos espacios de reuniones de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de aprendizaje que tengan las docentes: “yo me sentí muy contenta de que me visitó la directora y el especialista ocupacional sobre las terapistas de lenguaje y la psicóloga; primero tuvimos una reunión con todos los profesores y cada una de ellas empezó a hablar sobre sus dudas porque tenían tantas dudas guardadas, porque nosotras somos profesoras de inicial, pero no somos especialistas, pues no sabemos cómo ayudar, pero ya nos dieron muchas ideas” (DA). De aquí podemos deducir que tanto la coordinadora como la directora están preocupadas por crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes ya sean sobre temas propios de la planificación y programación de unidades como de temas ajenos a las docentes y que sirven de herramienta para un mejor desempeño.

En resumidas cuentas, dentro de la institución educativa existe la presencia de la práctica de crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes, la cual se presenta a través de la planificación de reuniones de socialización para la elaboración de los instrumentos de gestión, así como también de reuniones de intercambio de ideas para la planificación de unidades y su respectiva evaluación y retroalimentación, y también a través de reuniones con especialistas en terapias de lenguaje que permite un mayor manejo de herramientas.

De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar diferentes hallazgos que hacen referencia a las prácticas del nivel grupal del aprendizaje organizacional como son: la organización de reuniones semanales y mensuales de coordinación pedagógica, la organización de jornadas colegiadas para la mejora de la práctica pedagógica, espacios de diálogo y conversación sobre lo planificado y aplicado en el salón de clases, cronograma de reuniones de socialización de aprendizajes y la formación de comisiones de trabajo anual. Todo estos hallazgos, nos permiten comprender que tanto directivos como docentes participan de espacios en conjunto

donde se reúnen, coordinan, dialogan, y conversan sobre la mejora de la práctica pedagógica y los aprendizajes adquiridos.

A modo de síntesis, podemos observar que a nivel grupal del aprendizaje organizacional se presentan prácticas como el aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes, las cuales se ven reflejadas en los documentos de gestión, a través de reuniones, jornadas, organización de comisiones e incentivos de trabajo colectivo, y por otra parte lo mencionado por las entrevistadas, a través de actividades programadas, diálogos reflexivos, interacciones entre docentes, espacios para compartir aprendizajes reuniones para intercambiar ideas sobre planificación, evaluación y retroalimentación y reuniones con expertos.



**Figura 6.** Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO.



**Fuente.** Elaboración propia.

#### **4.1.3 Prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO**

Para este tercer nivel se han considerado como prácticas: orientar al aprendizaje y liderar de forma comprometida (Hanson et al., 2021; Zarate, 2022). Estas prácticas fueron examinadas en la exploración de documentos y revisadas a través de las entrevistas, a consecuencia de la metodología aplicada en la presente investigación.

Como primera práctica tenemos, el orientar al aprendizaje, desde lo mencionado por una de las docentes, la directora observa el trabajo de sus docentes y las encamina a seguir desarrollando sus capacidades: “la directora, es el gran ejemplo, ella era, o sea, porque ahorita no está en aula, era tan dedicada, era tan expresiva... Y a la vez miraba tu trabajo y te decía, tienes que hacer esto tienes que hacer el otro, o aquí o allá y te iba formando. Entonces esa era una manera para nosotras poder lograr las capacidades que teníamos” (D1), a partir de ello podemos deducir que la directora le da la importancia debida al aprendizaje que se genera dentro de la institución motivando a los docentes a dejar sus conocimientos anteriores para adoptar nuevos para el logro de objetivos (Zarate, 2022).

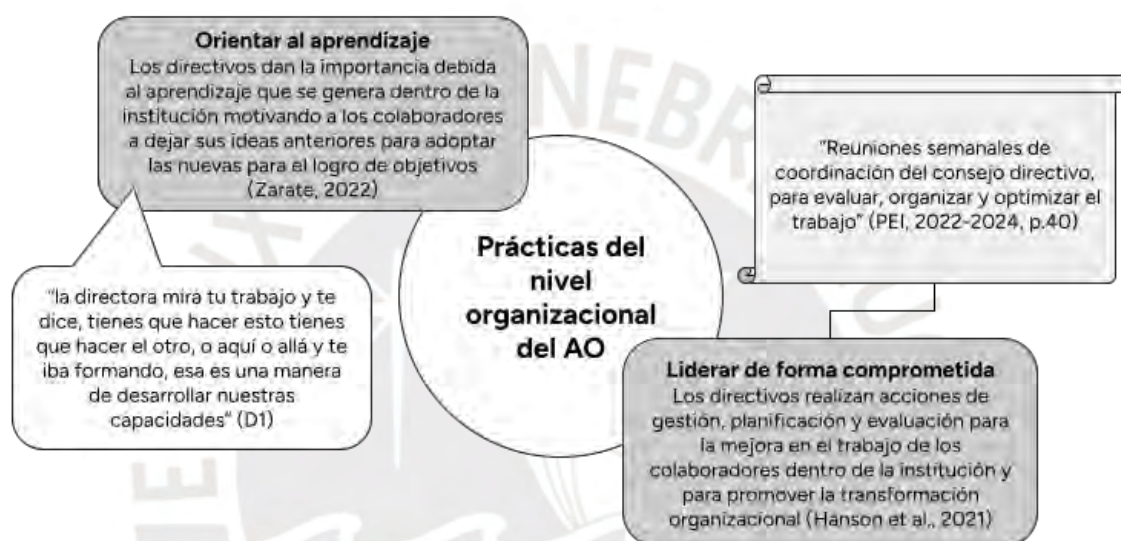
Como segunda práctica tenemos el liderar de forma comprometida, el cual desde los documentos de gestión, se presenta como parte del diagnóstico del acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el marco del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), el cual manifiesta: “Que durante el periodo lectivo 2021 se han realizado reuniones semanales de coordinación del consejo directivo, para evaluar, organizar y optimizar el trabajo” (PEI, 2022-2024, p.40), a partir de ello podemos deducir que los directivos a través de dichas reuniones busquen realizar acciones de gestión, planificación y evaluación para la mejora en el trabajo de los colaboradores dentro de la institución y para promover la transformación organizacional (Hanson et al., 2021).

De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar diferentes hallazgos que hacen referencia a las prácticas del nivel organizacional del AO como son: las reuniones semanales de coordinación del consejo directivo donde se evalúa, organiza y optimiza el trabajo y también la motivación de los directivos a sus docentes para el desarrollo de sus capacidades. Todo estos hallazgos, nos permiten comprender que los directivos dirigen y conducen la institución educativa

realizando acciones adecuadas de gestión y dándole la importancia debida a los aprendizajes de los docentes.

En síntesis, podemos observar que, a nivel organizacional, se presentan prácticas de orientar al aprendizaje y el liderar de forma comprometida, las cuales se ven reflejadas en los documentos de gestión, a través de reuniones del consejo directivo y en lo compartido por las entrevistadas, a través del soporte de la directora a sus docentes para que continúen desarrollando sus capacidades.

**Figura 6.** Prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO.



Fuente. Elaboración propia.

## 4.2 Proceso del AO

En esta categoría se ha considerado el proceso del aprendizaje organizacional el cual es entendido como el conjunto de procedimientos para el desarrollo de un aprendizaje a nivel de toda la institución. Dentro de este proceso tenemos como subprocesos a la intuición o adquisición y creación de conocimientos, la distribución, la interpretación y la integración o institucionalización de la información (Rosé et al., 2020; Şahin, 2021; Schechter et al., 2022).

### 4.2.1. Adquisición de conocimientos.

Como primer subproceso del AO tenemos la adquisición de conocimiento, el cual desde los documentos de gestión se presentan las oportunidades con las que cuenta la institución para la adquisición de conocimientos por parte de sus

docentes: “Capacitaciones a docentes en el uso de los recursos digitales, el enfoque por competencias y la evaluación formativa” (PEI, 2022-2024, p.17), de aquí podemos deducir que en la institución se da el proceso de adquisición de conocimientos dado que los miembros de la organización participan en contextos de búsqueda de información (Rose et al., 2020), como son las capacitaciones.

En relación a lo anterior, la directora comentó que una de sus docentes se encuentra actualmente en un contexto de formación de un diplomado que está siguiendo de forma externa: “la profesora de psicomotricidad está siguiendo actualmente una capacitación para un diplomado de psicomotricidad” (DA), del cual podemos deducir que está adquiriendo aprendizajes en relación a dicho tema.

Por otro lado, la directora también manifestó que esta adquisición de conocimientos se da también a través del aprendizaje vicario, es decir, aprendizajes de otras organizaciones con las que existe relación (Schechter et al., 2022): “lo que yo busco es ... que se capaciten, primero buscando alianzas estratégicas... , por ejemplo, ... a través del colegio hemos conseguido que puedan participar de las capacitaciones de la UGEL” (DA) y “les dije que todas tienen que capacitarse en las actualizaciones que nos da Corefo, ... nos da capacitaciones de actualización pedagógica” (DA).

Por otra parte, una docente manifestó que esta adquisición de conocimientos se da también a través del aprendizaje injerto, es decir, conocimientos nuevos de miembros reclutados para la organización (Schechter et al., 2022): “en la otra aula está una miss nueva, miss Leslie, que está estudiando, ... y está dentro de su preparación, ya está en el último año de su carrera y dentro de cierto punto compartimos con ella diferentes estrategias, ya que ella también está actualizándose en sus estudios” (D2)

De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar diferentes hallazgos que hacen referencia al primer subproceso del AO como son: las capacitaciones, donde los docente se forman y adquieren conocimientos de diversos temas (recursos digitales, enfoque por competencias, evaluación formativa, etc) a través de diferentes institución en convenio y aprendizajes adquiridos a través de los nuevos miembros de la institución. Todo estos hallazgos, nos permiten comprender que los docentes adquieren conocimientos en la institución educativa a través de las capacitaciones que organiza la institución o en convenio con otras instituciones y a

través de los aprendizajes adquiridos por los nuevos trabajadores en otras instituciones.

De este primer subproceso podemos concluir que la adquisición de conocimientos es un proceso presente en la institución educativa a través de los contextos de búsqueda de información o capacitaciones que tienen los docentes, así como también de aprendizajes vicarios o injertos que tiene la institución.

#### **4.2.2. Distribución de la Información.**

Como segundo subproceso tenemos la distribución de la información, el cual de acuerdo a lo mencionado por las entrevistadas se da a través de medios tradicionales como las reuniones (Sahin, 2021; Schechter et al., 2022): “cuando hay un curso y vamos todas sobre todo en verano, Aurora nos dice dos profesoras van a un curso de la misma editorial, dos van a ir a este tema, otras dos van a ese tema, entonces luego hacemos el intercambio de conocimiento y es riquísimo, porque decimos oye, yo aprendí esto, oye, tú no sabes la técnica que usaron ... o mira las nuevas tendencias o mira lo que está ahora y entre todas hacemos una lluvia de ideas, nos reunimos cuando termina la clase de ese día ... para intercambiar ideas” (D1), de aquí podemos concluir que la información que es adquirida por las docentes en las diferentes capacitaciones es compartida con todos los miembros de la institución.

Por otro lado, las entrevistadas también manifestaron que no solo se comparten conocimientos luego de un proceso de capacitación dentro de la institución sino también, en contextos en donde alguna de las docentes no haya podido asistir a dicha capacitación o no tenga la posibilidad de recibirla: “cada una ya va con lo que ha aprendido en el tema específico y decimos bueno, chicas, yo les voy a compartir, miren a mí me encantó esto, se hizo de esta manera, ... y así todas empiezan a hablar y buscamos que todo se comparta” (DA), otra maestra mencionó: “como actualmente estoy llevando la maestría en fonología, me ha dado también herramientas para poder ubicar mejor a los niños respecto a algún tipo de trastorno que pueda tener y derivar a los profesionales acordes para poder ayudar a las familias y también comparto con mis compañeras cuando coincidimos en un mismo turno, algunas características como para que ellas también puedan tenerlo en cuenta y derivar de una forma correcta a los niños y niñas” (D2), por otro lado también mencionó: “dentro de todo, siempre tratamos de compartir lo

aprendido y exponerlo ante el resto que de repente no ha tenido la oportunidad de vivenciarlo... en lo personal, a mí me gusta eso de la dirección, que de repente, si hay algo nuevo para nosotras o si de repente solo asistió una chica, ella nos dice miren les comparto, se los mando, y ya está compartimos” (D2).

Por otra parte, algunas docentes mencionaron la importancia de realizar un efecto multiplicador al momento de compartir lo aprendido: “hay una capacitación general y de repente se selecciona o podemos decir yo sí tengo un poquito más de tiempo, yo puedo ir y ya hago el efecto multiplicador para ir compartiendo con mis compañeras en el trabajo ... y enriquecerlas” (D2) y “en la actualización pedagógica, hacemos que una entra a programación curricular, otra entra a estrategias, o sea, a los diferentes temarios que nos presentan ... y después hacemos ya un efecto multiplicador para que todas compartan lo aprendido. (DA).

Finalmente, las entrevistadas también mencionaron que a parte de las reuniones como medio tradicional para compartir lo aprendido, este también se realiza de forma tecnológica a través de documentos compartidos (Schechter et al., 2022): “dentro de todo compartimos, sino que ahora la tecnología nos ayudó mucho, no por WhatsApp, que es más práctico tenemos un grupo de maestras y por ahí coincidimos ... y decimos acá hay un material que les parece y ahí compartimos el PDF” (D2).

De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar diferentes hallazgos que hacen referencia al segundo subproceso del AO como son: el intercambio de conocimientos a través de reuniones entre docentes, compartir lo aprendido en la capacitaciones y el efecto multiplicador cuando alguna de la docente no puede participar de alguna capacitación. Todo estos hallazgos, nos permiten comprender que las docentes están inmersas en espacios donde comparten aprendizajes adquiridos en capacitaciones.

En síntesis, podemos concluir que dentro de la institución existe la presencia de este segundo subproceso del aprendizaje organizacional, el cual se da a través de medios tradicionales en su gran mayoría, a través de reuniones donde se realiza el efecto multiplicador de lo aprendido; por otro lado, en pequeña medida se realiza también por medios tecnológicos a través de documentos o informaciones que se comparten.

### 4.2.3. Integración de la Información.

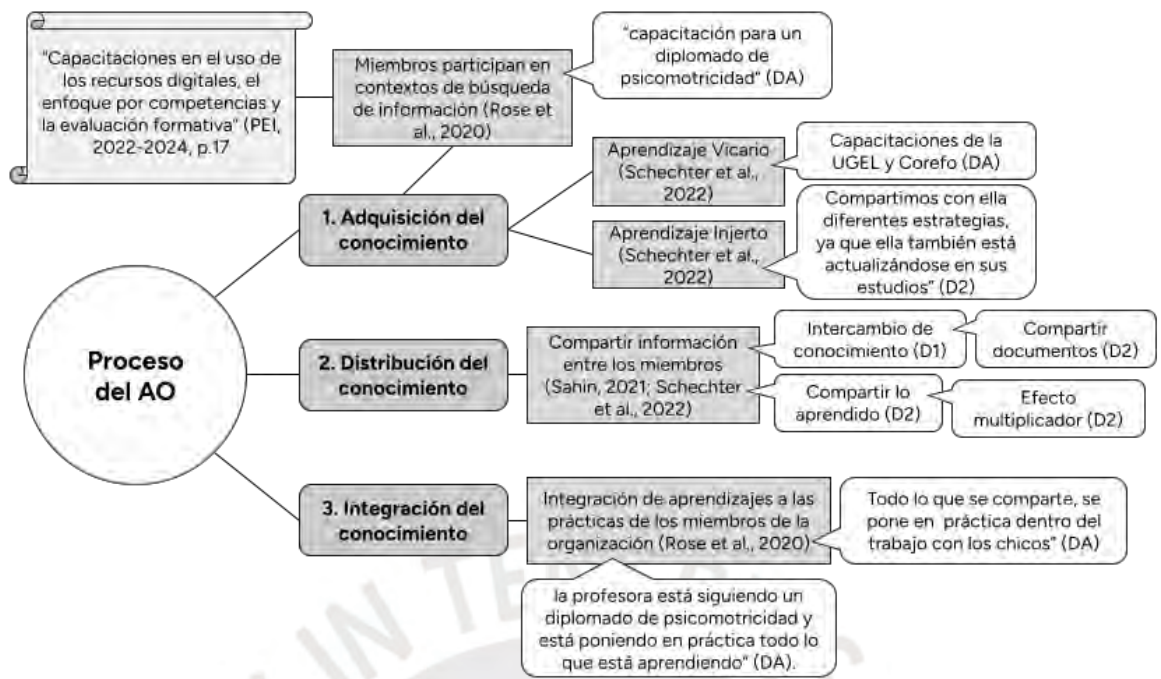
Como tercer subproceso tenemos la integración de la información, el cual desde lo manifestado por las entrevistadas, es el subproceso en donde se pone en práctica lo compartido por las diferentes docentes: “cada una ya va con lo que ha aprendido en el tema específico y decimos bueno, chicas, yo les voy a compartir, miren aquí me encantó esto, se hizo de esta manera y así todas empiezan a hablar y buscamos que todo lo que se comparte, nos permita poner en práctica dentro del trabajo con los chicos” (DA) y “la profesora de psicomotricidad está siguiendo actualmente una capacitación para un diplomado de psicomotricidad... , entonces, nosotros vemos las novedades que trae y nos comparte que en tal experiencia hicieron esto, entonces lo pone en práctica con los chicos y los hace con los chicos desde los dos años hasta los cinco años, se está poniendo en práctica todo lo que está aprendiendo” (DA).

De acuerdo a todo lo expuesto, podemos apreciar hallazgos que hacen referencia al tercer subproceso del AO como es: aplicar todo lo aprendido en las formaciones. Este hallazgo, nos permite comprender que los docentes no se quedan solo con lo aprendido y compartido entre docente sino que todo ello se pone en práctica para la mejora de su práctica pedagógica.

De aquí podemos deducir que en la institución educativa existe un acercamiento al proceso de integración de la información entendido como la integración de aprendizajes a las prácticas de los miembros de la organización para evaluar su funcionamiento y realizar las modificaciones que se crean necesarias (Rose et al., 2020). Sin embargo, no se logra apreciar la presencia de conocimientos que se adhieren a todos los elementos de la organización (Rosé et al., 2020) o de información que se almacene en la memoria de la organización para ser utilizada en un futuro (Sahin, 2021).

En síntesis, en la institución educativa existe la presencia del proceso del aprendizaje organizacional, a través de tres subprocesos: la adquisición de conocimiento, a través de contexto de búsqueda de información y capacitaciones y de aprendizajes como el vicario y el injerto; la distribución de la información, a través de reuniones donde se comparte lo aprendido y se realiza el efecto multiplicador, y de documentos compartidos; y finalmente un acercamiento a la integración de la información, entendida como la integración de aprendizajes a la prácticas docentes.

**Figura 7.** Procesos del AO



Fuente. Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

En el siguiente apartado, se presentan las conclusiones esenciales del presente estudio. Es importante indicar que las conclusiones están relacionadas con los propósitos de la investigación, los cuales son, como objetivo general: analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria en el contexto de post-pandemia, y como objetivos específicos, describir las prácticas relacionadas a los niveles del AO y describir el proceso del AO.

1. Con respecto a las prácticas relacionadas al nivel individual del aprendizaje organizacional, encontramos que en la institución educativa hay la presencia de prácticas como aprender continuamente, empoderar pedagógicamente al docente y crear espacios de aprendizaje continuo; sin embargo, no hay presencia de la práctica actuar reflexivamente.

En relación a la práctica, aprender continuamente, es evidente que los docentes y directivos de la institución se encuentran en constante aprendizaje dado que participan de diferentes capacitaciones tanto virtuales como presenciales, por cuenta propia o brindadas a través de la institución en las cuales se busca fortalecer sus competencias docentes y que estos aprendizajes sean útiles en su labor como docentes o directivos.

En cuanto a la práctica, empoderar pedagógicamente al docente, es claro que los directivos buscan fortalecer las competencias pedagógicas de sus docentes a través de monitoreos permanentes (inopinados presenciales o virtuales), acompañamiento y retroalimentación, los cuales están debidamente planificados y tienen como propósito el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Con respecto a la práctica, crear espacios de aprendizaje continuo, se evidencia la predisposición que tiene la institución y sus directivos para generar ambientes de constante aprendizaje a través de la organización de jornadas de capacitación a través de convenios con otras instituciones estatales (UGEL y SAANEE) y particulares (Ediciones Corefo).

2. Con respecto a las prácticas relacionadas al nivel grupal del aprendizaje organizacional, encontramos que en la institución educativa hay la presencia de

prácticas cómo aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes; sin embargo, no hay la presencia de la práctica empoderar a las personas hacia una visión colectiva.

En relación a la práctica, aprender en equipo, es claro que los docentes y directivos se encuentran constantemente aprendiendo en equipo a través de reuniones de coordinación pedagógica, actividades programadas, jornadas colegiadas y diálogos de reflexión pedagógica, identificando dificultades, reconociendo necesidades de aprendizaje docente y acciones pedagógicas poco efectivas con el objetivo de lograr aprendizajes en los estudiantes y la mejora en la práctica de los docentes.

Además, en cuanto a la práctica, trabajar en equipo, es evidente que los docentes de la institución educativa laboran en conjunto dado que son organizados en comisiones de trabajo anual, así como también son incentivados a desarrollar el trabajo colaborativo, interactuando entre ellos y compartiendo los aprendizajes adquiridos.

Con respecto a la práctica, crear sistemas para capturar y compartir aprendizajes, se evidencia la preocupación de los directivos por generar espacios para compartir aprendizajes a través de la planificación de reuniones de socialización para la elaboración de los instrumentos de gestión, así como también de reuniones de intercambio de ideas para la planificación, evaluación y retroalimentación de unidades didácticas y de reuniones con especialistas que brinden herramientas a los docentes para un mejor desempeño.

Por otro lado, es necesario destacar que no se encontraron hallazgos significativos acerca de la práctica, empoderar a las personas hacia una visión colectiva.

3. Con respecto a las prácticas relacionadas al nivel organizacional del AO, encontramos que en la institución educativa hay la presencia de prácticas como orientar al aprendizaje y liderar de forma comprometida; sin embargo, no hay la presencia de prácticas como mejorar acciones y dirigir estratégicamente.

En relación a la práctica, orientar al aprendizaje, es evidente que la directora motiva a sus docentes y las encamina hacia el desarrollo de aprendizajes a través de la observación de sus trabajos y el diálogo frecuente con ellas.

Así mismo, en cuanto a la práctica, liderar de forma comprometida, se evidencia la preocupación de los directivos por dirigir esforzadamente la institución

educativa a través de la planificación de constantes reuniones de coordinación del consejo directivo en donde se realizan acciones de organización y evaluación del trabajo.

4. Con respecto al proceso del aprendizaje organizacional, encontramos que en la institución educativa existe la presencia de subprocesos como la adquisición de conocimientos, la distribución de la información y la integración de la información; sin embargo, no hay presencia del subproceso de interpretación de la información.

En relación al subproceso, adquisición de conocimientos, se evidencia que los docentes y directivos adquieren constantemente conocimientos a través de contextos de búsqueda de información o capacitaciones y aprendizajes vicarios o injertos que posee la institución.

Además, en cuanto al subproceso, distribución de la información, es evidente que los docentes y directivos, luego de un proceso de adquisición de conocimientos, compartan lo aprendido, en mayor proporción, a través de medios tradicionales como reuniones, donde se realiza el efecto multiplicador de lo aprendido por una o un grupo de docentes y en menor proporción, a través de medios tecnológicos como documentos compartidos.

Con respecto al al subproceso, integración de la información, es evidente que hay un acercamiento a este subproceso entendido como la integración de aprendizajes a las prácticas docentes; sin embargo, no se logra presenciar la adhesión de conocimientos a los elementos de la organización ni la acumulación de conocimientos en la memoria de la organización para usos futuros.

5. De forma general se concluye que el aprendizaje organizacional se presenta en la institución educativa a través de ciertas prácticas relacionadas mayormente al nivel individual (aprender continuamente, empoderar pedagógicamente al docente y crear oportunidades de aprendizaje continuo ) y grupal (aprender en equipo, trabajar en equipo y crear sistemas para capturar compartir aprendizajes) del aprendizaje organizacional y no se evidenciaron en muchas prácticas al nivel organizacional (orientar al aprendizaje y liderar de forma comprometida); por otro lado, se presenta también a través de los subprocesos del aprendizaje organizacional, adquisición de conocimientos (capitaciones) y distribución de la información (compartir conocimientos) y se acerca al

subproceso de la integración de la información (integrar conocimientos a las prácticas docentes).



## RECOMENDACIONES

1. Considerando los indicios de la presencia del aprendizaje organizacional, se recomienda, que la institución educativa adopte dicho aprendizaje como estrategia de gestión para la mejora de la institución, fortaleciendo las prácticas educativas relacionadas al AO de sus docentes y directivos y estableciendo un proceso propio del AO de la institución que le permita lograr de forma efectiva dicho aprendizaje.
2. Fortalecer aquellas prácticas educativas de docentes y directivos descritas en la presente investigación relacionadas a los niveles del aprendizaje organizacional a través de actividades planificadas en el PAT. Por otro lado, se recomienda profundizar y aplicar en un futuro aquellas prácticas educativas que no se apreciaron en el presente estudio, principalmente las relacionadas al nivel organizacional.
3. Seguir desarrollando activamente los subprocesos de adquisición de conocimientos y distribución de la información a través de la creación de espacios dentro de su jornada laboral. Por otro lado, fortalecer el subproceso de la integración de información a través del desarrollo del subproceso de la interpretación de la información, que no tuvo presencia en la presente investigación.
4. Para próximas investigaciones sobre las prácticas relacionadas al AO, es recomendable la aplicación de técnicas de recojo de información como la observación y el focus group, ya que ello permitiría una mejor obtención de datos sobre el quehacer diario de los docentes y su relación con el AO.
5. Para futuras investigaciones, es recomendable centrarse en el estudio del aprendizaje organizacional en diferentes contextos de educación básica regular, dado que no existen muchas investigaciones en dicho ámbito en nuestro país.
6. Ampliar la cantidad de informantes ya sea según el cargo que desempeñan (docentes, directivos, PFFF, etc.) o según el nivel con el que trabajan (inicial, primaria o secundaria), para que de esa manera se pueda tener un panorama más amplio de cómo se presenta el aprendizaje organizacional en relación con otros factores educativos.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88. [https://www.researchgate.net/publication/279758167\\_La\\_triangulacion\\_de\\_datos\\_como\\_estrategia\\_en\\_investigacion\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/279758167_La_triangulacion_de_datos_como_estrategia_en_investigacion_educativa)
- Al-Sulami, Z. A., Hashim, H. S., Ali, N., & Abduljabbar, Z. A. (2023). Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 13(2), 1680-1688. <https://doi.org/10.11591/ijece.v13i2.pp1680-1688>.
- Alvarez Cruz, G. V. (2006). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar. *Educación*, 15(29), 7-34.
- Angulo Paredes, S. A., Fuster Guillén, D., Sánchez Castro, A., Bautista Rodríguez, E. L. y Cabezas Ramírez, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1035. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
- Baturay, M. H., & Yastibaş, A. E. (2021). Association of Organizational Learning with Leadership, Job Satisfaction, and Engagement in an EFL Setting. *Journal of English teaching*, 7(2), 101-117. <https://doi.org/10.33541/jet.v7i2.2513>
- Bermúdez Arango, A. P., Cuéllar Torres, C. J., y Riascos Erazo, S. C. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista EAN*, (89), 69–90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cáceres Ramos, S. (2022). *Aprendizaje organizacional y liderazgo distribuido en docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa Pública, Ugel 04 Comas 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98897>
- Chaverra Rodríguez, L. M., Arango Zuleta, E. P. y Alzate Ortiz, F. A. (2019). Prácticas de gestión de directivos universitarios: una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XLIX(1), 67-98. <https://doi.org/10.48102/rlee.2019.49.1.33>
- Creswell, J.W.(2013) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz Morales, G. P. y López, K (2014). Las poderosas prácticas educativas. *Revista Aletheia*. 6(2), 136-163.

- Decreto Supremo N.° 006-2021-MINEDU. Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica (18 de marzo del 2021). Diario Oficial El Peruano. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2160445/DS%20N%C2%B0%20006-2021-MINEDU%20%28NL%2BDL%29.pdf.pdf>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. (2012). Manual de investigación cualitativa. Gedisa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490631>
- Erazo Lopez, M. R. (2023). *Gestión Educativa y aprendizaje organizacional en docentes de dos Instituciones Educativas Públicas de Huaral, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108565>
- Gairín Sallán, J., Díaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2022), Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017>
- García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje Organizacional: Delimitación y determinantes estratégicos*. Editorial Universidad de Granada.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&lng=es)
- Ginja, H., & Gonçalves, P. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2).
- Gómez López, L. F., (2008). Los determinantes de la práctica educativa. *Universidades*, (38), 29-39.
- Guerra Cabrera, G. L. (2020). *Las comunidades profesionales de aprendizaje, como estrategia de gestión de las escuelas que aprenden: El caso de una Institución Educativa estatal del Distrito de Ate*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://doi.org/10.18800/cige2020.010>.
- Hanson, J., Niqab, M., & Bangert, A. (2021) Determination and Validation of the 'Organizational Learning Capabilities' Scale in a New Context of Educational Institutes in Pakistan. *Journal of Education and Educational Development*. 8(2), 270-295. <http://dx.doi.org/10.22555/joeed.v8i2.408>
- Hernandez, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, (23), 187-210. [https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_5.pdf](https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf)
- Imran, M., & Salim, S. (2019). Correlation between organizational learning and employee productivity in the gulf cooperation council. *Revistas de Ciencias Humanas y Sociales*, 35(19), 1972-2007.
- Ishak, R., & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
- Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2020), Organizational learning in consciousness-based education schools: a multiple-case study. *International Journal of Educational Management*. 34(5), 849-867. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJEM-01-2019-0009>

- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., KC, A., & Målqvist, M. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Health Res Policy Sys.* 13(6), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-13-6>
- Mamani Uchasara, H. J., y Estrada Araoz, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Revista Conrado*, 16(75), 397-402.
- Minami Higa, V. (2020). *Condiciones institucionales para el aprendizaje organizacional en el proceso de reacreditación de una universidad privada de Lima metropolitana*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17114>
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2019). *Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica*. Dirección General de Calidad de Gestión Escolar. Dirección de Gestión Escolar. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6634>
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2023). *Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Gobierno del Perú. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/GUIA-GESTI%C3%93N-ESCOLAR-final.pdf>
- Mokher, C. G., Park-Gaghan, T. J., Spencer, H., Hu, X., & Hu, S. (2019). Institutional Transformation Reflected: Engagement in Sensemaking and Organizational Learning in Florida's Developmental Education Reform. *Innovative Higher Education*, (45), 81–97. <https://doi.org/10.1007/s10755-019-09487-5>.
- Morales, O. A. (2003). *Fundamentos de la Investigación documental y la monografía*. Universidad de Los Andes
- Muñoz Cantero, J. M. y Abalde Paz, E. (1992). *Metodología cuantitativa Vs. cualitativa*. *Metodología educativa I*, 89 - 99
- Muñoz Maldonado, G. H. y Sanchez Huarcaya, A. O. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y Silencios*, 11(2), 84–102. <http://dx.doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Palomino Esteño, S. C. (2022). *Liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional en la Institución Educativa N° 88031 de Chimbote Ancash, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85614>
- Perez Andrés, C. (2002). *Sobre la metodología cualitativa*. *Revista española de salud pública*. 76(5), 373-380.
- Polo Bolo, S. M. (2022). *Gestión educativa y aprendizaje organizacional en la Institución Educativa Gastón Vidal Porturas de Nuevo Chimbote, Áncash, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100679>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Artículo 10. Reglamento del Comité de Ética de la Investigación*. <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016-VF.pdf>
- Quispe, E. y Vigo, S. (2017). La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas. *Revista de*

- Investigación en Psicología*, 20(2), 407-422.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14050>.
- Resolución Ministerial N.º 189-2021-MINEDU. Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica (06 de mayo del 2021).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1871000/RM%20N%C2%B0%20189-2021-MINEDU%20%282%29.pdf.pdf>
- Resolución Viceministerial N.º 002-2020-MINEDU. Lineamientos para la conformación y gestión escolar de las Instituciones Educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar (06 de enero del 2020).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/473272/RVM N 002-2020-MINEDU.pdf>
- Rodríguez, G., Gil Flores, J. y García Jimenez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones ALJIBE.
- Rojas Hernandez, J. A. (2021). *Las dimensiones de las comunidades profesionales de aprendizaje en una institución educativa privada religiosa. Una mirada desde los directivos*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22371>
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2012) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (3rd ed.). SAGE Publications
- SINEACE (2016). *Modelo de acreditación para instituciones de educación básica*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5143/Modelo%20de%20acreditaci%C3%B3n%20para%20instituciones%20de%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivas Peralta, M. M., Fernández Monge, L. M., Palacios Garay, J. P., García De la Cruz, L. M. y Valverde Cárdenas, M. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021). *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*. 7(1), 1086-1103.
- Rojas, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: Integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 338–357.  
<https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>
- Rose, A., Dee, J., & Leisyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. *The Learning Organization*, 27(2), 85-99.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2018-0200>
- Ryu, J., Walls, J., & Seashore Louis, K. (2022). Caring school leadership, school context and organizational learning: implications for developing professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*. 7(3), 209-227.  
<https://doi.org/10.1108/JPC-07-2021-0039>
- Şahin, F. (2021). The role of school administrators in organizational learning processes. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 833-868.  
<https://doi.org/10.30828/real/2021.4.3>
- Sánchez, A. (Coord.) (2021). *Las líneas de investigación de la maestría en educación*. Escuela de Posgrado PUCP.
- Schechter, C., Qadach, M., & Da'as, R. (2022). Organizational learning mechanisms for learning schools. *The Learning Organization*, 29(2), 85-99.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0169>
- Torres de Izquierdo, M., Inciarte, A., Suárez, E. y Peley, R. (2001). *Prácticas educativas en escuelas mediadas*. *Omnia*, 7(1-2)

- Vega, J., Martínez, M. y Párga, N., (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-25
- UNESCO (14 de octubre del 2022). Docentes: capacitar a los docentes y educadores. <https://www.unesco.org/es/education/teachers>
- Watad, M. (2019). Organizational learning and change: can they coexist? *Business Process Management Journal*, 25(5), 1070-1084. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0240>
- Watkins, K.E. & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ). *Advances in Developing Human Resources*. 15(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422313475854>
- Zarate Gutiérrez, G. (2022). *Gestión directiva y capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80738>



## APÉNDICES

### Anexo 1: Proceso de evaluación de la tesis

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	Dra. Edith Soria Dr. Álex Sánchez	9 de noviembre del 2022
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	Mg. Pablo Montalván Dra. Elizabeth Salcedo Dr. Álex Sánchez	11 de abril del 2023
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	Dra. Carmen Díaz Dr. Iván Montes Dr. Álex Sánchez	13 de junio del 2023
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	Dra. Elizabeth Salcedo Dra. Carla Capetillo Dr. Eric Carafi Dr. Álex Sánchez	26 de setiembre del 2023
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	Dra. Edith Soria Dr. Guillermo Pineda Dr. Álex Sánchez	21 de noviembre del 2023
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor	Dr. Álex Sánchez	11 de diciembre del 2023
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado	Dr. Álex Sánchez	13 de febrero del 2024
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1: Dr. Guillermo Pineda	4 de marzo del 2024
	Jurado 2: Dra. Edith Soria	19 de marzo del 2024

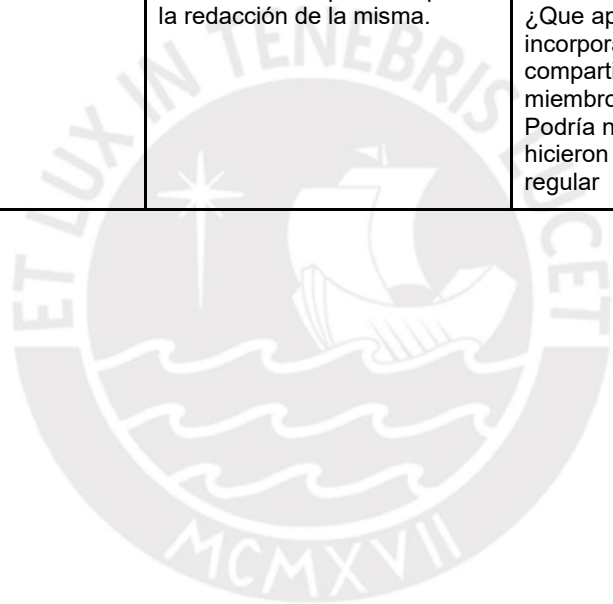
Anexo 2: Matriz de validación de preguntas del guión de entrevista semiestructurada

**ENTREVISTA A DIRECTIVO**

PREGUNTAS	PRUEBA PILOTO	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2	PREGUNTA FINAL
1. ¿Cómo promueve el aprendizaje de manera personal en los docentes y directivos? ¿Podría mencionar un ejemplo?	La entrevistada respondió de acuerdo a lo previsto	Me parece una pregunta interesante. Creo que no hay necesidad de colocar "manera personal". En todo caso, "entre los docentes"	Cuando hablas de manera personal, te refieres a la acción que el director ejecuta con el docente en específico, o a un tipo de aprendizaje particular que desarrolla el docente... Habría que precisar. Puede generar ambigüedad.	¿Cómo promueve el aprendizaje personal en sus docentes y directivos? ¿Podría mencionar un ejemplo?
2. ¿Cómo promueve el aprendizaje de manera colectiva y las interacciones entre los docentes y directivos? ¿Podría contarnos una anécdota?	Se unió aprendizaje colectivo e interacciones en una misma pregunta.	Una pregunta también interesante. Sugiero que en lugar de "aprendizaje de manera colectiva" se coloque "aprendizaje cooperativo"... Solo un tema me hace "ruido"... ¿a qué tipo de interacciones hace referencia?.	Se podría indicar... ¿Cómo promueve el aprendizaje colectivo entre los docentes y directivos?, podría brindarme ejemplos de las principales acciones que desarrolla	¿Cómo promueve el aprendizaje colectivo entre los docentes y directivos?, podría brindarme ejemplos de las acciones que realiza para lograr promover ello.
3. ¿Cómo se difunde y replica un aprendizaje adquirido por los docentes o directivos a otras situaciones o contextos? ¿Podría contarnos una experiencia?	Se cambió aprendizaje sistematización por difunde y replica.	¿Cómo se difunde y replica un aprendizaje PRECISE EN QUÉ SITUACIÓN ESPECÍFICA... adquirido por los docentes o directivos a otras situaciones o contextos? ¿Podría contarnos una experiencia?	Con situaciones sería más que suficiente... hablar de contextos ya implicaría situaciones externas al entorno educativo	¿Cómo se difunde y replica un aprendizaje adquirido por los docentes o directivos de forma personal o colectiva a otras situaciones? ¿Podría contarnos una experiencia?
4. ¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes y directivos a toda la institución educativa? ¿Podría narrarnos un ejemplo?	La entrevistada respondió de acuerdo a lo previsto	¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes y directivos a toda la institución educativa? ¿QUIÉN LOS INTEGRA???	¿De qué forma se ven reflejados en la institución educativa los conocimientos que adquieren docentes y directivos?	¿De qué forma se ven reflejados en la institución educativa los conocimientos que adquieren docentes y directivos?

		Sugiero mayor claridad ¿Podría narrarnos un ejemplo?		
5. De acuerdo a su experiencia como directivo, narrenos cómo la institución educativa ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma.	La entrevistada narró de forma directa todos los procesos.	La redacción de la pregunta no permite identificar la intención que usted quiere plantear	Esta sección “ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma.” debe mejorarse, especialmente el nutrirse	De acuerdo a su experiencia como directivo, ¿cómo logra la institución educativa adquirir información para sí misma? ¿Podría narrarnos el proceso?
6. Describanos a través de qué medios (documental, gestión, docente, etc) la institución educativa ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma.	-	Qué significa para usted: “la institución educativa ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma”	Misma situación con nutrirse	Retiro la pregunta
7. ¿Cómo la institución educativa ha logrado compartir y transferir conocimientos nuevos entre sus docentes y directivos? ¿Podrías narrarnos el proceso?		¿Cómo la institución educativa ha logrado compartir y transferir conocimientos nuevos sobre... entre sus docentes y directivos? ¿Podrías narrarnos el proceso? Estimada Estefany, usted pregunta sobre procesos específicos pues la revisión de literatura que realizó le permite hacer mención de dichas denominaciones ... sin embargo, un directivo no tiene la comprensión del tema como usted... ,por tanto, no creo que vean con claridad “... transferir conocimientos..”  Sugiero que reformule la pregunta.	-	¿Cómo la institución educativa logra compartir y pasar de unos a otros los conocimientos nuevos adquiridos por sus docentes y directivos? ¿Podrías narrarnos el proceso?
8. ¿Cómo la institución educativa ha logrado analizar y comprender dichos conocimientos nuevos al compartirlos entre sus		¿Cuál es la intención de la pregunta? Reformule...  ¿Cómo la institución educativa	Se podría usar la siguiente pregunta: ¿Qué procesos ha desarrollado la institución para comprender e incorporar dichos conocimientos a su acción	Describanos el proceso que ha desarrollado la institución para analizar y comprender los conocimientos nuevos adquiridos que han sido

docentes y directivos?		ha logrado analizar y comprender dichos conocimientos nuevos PARA QUÉ... Pregúntese cuál es el propósito de la interrogante al compartirlos entre sus docentes y directivos?	diaria?	compartido entre los docentes y directivos.
9. De acuerdo a su experiencia podría narrarnos como la institución educativa ha logrado consolidar los conocimientos y experiencias adquiridos de forma personal o colectiva por parte de los docentes y directivos para utilizarlos en situaciones futuras?		Estimada Estefany, esta pregunta es muy interesante, solo considero que debe pulirse la redacción de la misma.	La pregunta es muy amplia. Hay que intentar sintetizar. Podría usarse algo como: ¿Que aprendizajes se han incorporado a la prácticas compartidas entre los miembros de la escuela? Podría narrar cómo estos se hicieron parte del accionar regular	¿Qué procesos ha desarrollado la institución para consolidar e incorporar dichos conocimientos a la práctica diaria de sus docentes y directivos?



### ENTREVISTA A DOCENTES

PREGUNTAS	PRUEBA PILOTO	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2	PREGUNTA FINAL
¿Cómo se promueve el aprendizaje de manera personal en los docentes? ¿Podría mencionar un ejemplo?		En la institución educativa ¿Cómo se promueve el aprendizaje individual entre los docentes? ¿Podría mencionar un ejemplo?	¿Cómo se promueve que los docentes aprendan de forma individual? Podría brindar acciones específicas...	¿Cómo se promueve que los docentes aprendan de forma personal? Podría describir acciones específicas?
¿Cómo se promueve el aprendizaje de manera colectiva y las interacciones entre los docentes? ¿Podría contarnos una anécdota?		Sugiero que tome en consideración las recomendaciones brindadas en el instrumento anterior	¿Interacciones de qué tipo?	¿Cómo se promueve el aprendizaje colectivo entre los docentes?, podría brindarme ejemplos de las acciones que se realizan para lograr promover ello.
¿Cómo se difunden y replican los aprendizajes adquiridos por los docentes a otras situaciones o contextos? ¿Podría contarnos una experiencia?			Misma situación que con directivos. Cuidado con el uso del término contexto	¿Cómo se difunde y replica el aprendizaje adquirido por los docentes de forma personal o colectiva a otras situaciones? ¿Podría contarnos una experiencia?
¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes a toda la institución educativa? ¿Podría narrarnos un ejemplo?		¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes a toda la institución educativa? <b>SERÁN A LOS DIVERSOS PROCESOS QUE VIVE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> ¿Podría narrarnos un ejemplo?	¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes a las prácticas propias de toda la institución educativa?	¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes a las prácticas propias de toda la institución educativa?
De acuerdo a tu experiencia ¿Cómo la institución educativa ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma? ¿Podrías narrarnos el proceso?		¿QUÉ SIGNIFICA... nutrirse de información para sí misma Es importante que logre claridad en la formulación	Modificar en base a directivos	De acuerdo a su experiencia, ¿cómo logra la institución educativa adquirir información para sí misma? ¿Podría narrarnos el proceso?

¿A través de qué medios (documental, gestión, docente, etc) la institución educativa ha logrado adquirir o nutrirse de información para sí misma?		No es claro el propósito de la pregunta dirigida a docentes	Reemplazar el término nutrirse	Retirar pregunta
Describanos el proceso que sigue la institución educativa para lograr compartir y transferir conocimientos nuevos entre sus docentes.		Muy bien, Es una pregunta muy relevante	-	Describanos el proceso que sigue la institución educativa para lograr compartir y pasar de unos a otros los conocimientos nuevos adquiridos por los docentes.
¿Cómo la institución educativa ha logrado analizar y comprender dichos conocimientos nuevos al compartirlos entre sus docentes? ¿Podrías narrarnos el proceso?		Sugiero ajustar la redacción de la pregunta	Misma situación que con directivos	¿Qué procesos ha desarrollado la institución para analizar y comprender los conocimientos nuevos compartidos entre los docentes?
Nárranos el proceso que sigue la institución educativa para lograr consolidar los conocimientos y experiencias adquiridos de forma personal o colectiva por parte de los docentes para utilizarlos en situaciones futuras.		Recuerde que debe referirse a las autoridades de la institución....  Nárranos el proceso que sigue la institución educativa para lograr consolidar los conocimientos y experiencias adquiridos de forma personal o colectiva por parte de los docentes para utilizarlos en situaciones futuras. Posible redacción... ¿De qué manera las autoridades utilizan la experiencia y conocimientos de los docentes en situaciones futuras?	Tomar como referencia la sugerencia del guión para directores	¿Qué procesos ha desarrollado la institución para consolidar e incorporar dichos conocimientos a la práctica diaria de los docentes?  ¿De qué manera las autoridades utilizan la experiencia y conocimientos de los docentes en situaciones futuras?

## Anexo 3: Instrumento para la entrevista semiestructurada

### GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

#### Datos generales de la entrevista:

Entrevista N°:.....

Fecha de aplicación de la entrevista:.....Lugar:.....

Cargo:.....

Tiempo desempeñando el cargo:  Tiempo de servicio en la institución:

Nivel:  I  P  S Sexo:  M  F Edad:  años

Horario de Inicio:..... Hora de término:.....

#### Objetivo:

- Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirán conocer las prácticas relacionadas a los niveles del aprendizaje organizacional que se dan en la institución educativa, así como también el proceso que sigue la institución educativa para el logro de un aprendizaje organizacional.

**Nota:** La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y la identidad revelada por el entrevistado se mantendrá en absoluta reserva con el fin de respetar los principios éticos de la investigación.

#### Pregunta inicial:

1. ¿Considera que la institución educativa donde labora promueve el constante aprendizaje de sus docentes y directivos?
2. ¿De qué manera genera dichos espacios de aprendizaje?

#### Preguntas según categorías:

##### Prácticas relacionadas a los niveles del AO

- ¿Cómo promueve el aprendizaje de manera personal en los docentes y directivos? ¿Podría mencionar un ejemplo?
- ¿Cómo promueve el aprendizaje colectivo entre los docentes y directivos?, podría brindarme ejemplos de las acciones que realiza para lograr promover ello.
- ¿Cómo se difunde y replica un aprendizaje adquirido por los docentes o directivos de forma personal o colectiva a otras situaciones? ¿Podría contarnos una experiencia?
- ¿De qué forma se ven reflejados en la institución educativa los conocimientos que adquieren docentes y directivos?

##### Proceso del aprendizaje organizacional

- De acuerdo a su experiencia como directivo, ¿cómo logra la institución educativa adquirir información para sí misma? ¿Podría narrarnos el proceso?
- ¿Cómo la institución educativa logra compartir y pasar de unos a otros los conocimientos nuevos adquiridos por sus docentes y directivos? ¿Podrías narrarnos el proceso?
- Describanos el proceso que ha desarrollado la institución para analizar y comprender los conocimientos nuevos adquiridos que han sido compartido entre los docentes y directivos.
- ¿Qué procesos ha desarrollado la institución para consolidar e incorporar dichos conocimientos a la práctica diaria de sus docentes y directivos?

#### Pregunta de cierre:

¿Alguna observación o comentario que le gustaría añadir?  
Cierre de la entrevista.

#### Observaciones:

Muchas gracias por su tiempo brindado

## GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DOCENTES

### Datos generales de la entrevista:

Entrevista N°:.....

Fecha de aplicación de la entrevista:..... Lugar:.....

Cargo:.....

Tiempo desempeñando el cargo:  Tiempo de servicio en la institución:

Nivel:  I  P  S Sexo:  M  F Edad:  años

Horario de Inicio:..... Hora de término:.....

### Objetivo:

- Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirán conocer las prácticas relacionadas a los niveles del aprendizaje organizacional que se dan en la institución educativa, así como también el proceso que sigue la institución educativa para el logro de un aprendizaje organizacional.

**Nota:** La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y la identidad revelada por el entrevistado se mantendrá en absoluta reserva con el fin de respetar los principios éticos de la investigación.

### Pregunta inicial:

- ¿Considera que la institución educativa donde labora promueve el constante aprendizaje de sus docentes y directivos?
- ¿De qué manera genera dichos espacios de aprendizaje?

### Preguntas según categorías:

#### Prácticas relacionadas a los niveles del AO

- ¿Cómo se promueve que los docentes aprendan de forma personal? Podría describir acciones específicas?
- ¿Cómo se promueve el aprendizaje colectivo entre los docentes?, podría brindarme ejemplos de las acciones que se realizan para lograr promover ello.
- ¿Cómo se difunde y replica el aprendizaje adquirido por los docentes de forma personal o colectiva a otras situaciones? ¿Podría contarnos una experiencia?
- ¿Cómo se integran los conocimientos de los docentes a las prácticas propias de toda la institución educativa?

#### Proceso del aprendizaje organizacional

- De acuerdo a su experiencia, ¿cómo logra la institución educativa adquirir información para sí misma? ¿Podría narrarnos el proceso?
- Describanos el proceso que sigue la institución educativa para lograr compartir y pasar de unos a otros los conocimientos nuevos adquiridos por los docentes.
- ¿Qué procesos ha desarrollado la institución para analizar y comprender los conocimientos nuevos compartidos entre los docentes?
- ¿Qué procesos ha desarrollado la institución para consolidar e incorporar dichos conocimientos a la práctica diaria de los docentes?
- ¿De qué manera las autoridades utilizan la experiencia y conocimientos de los docentes en situaciones futuras?

### Pregunta de cierre:

¿Alguna observación o comentario que le gustaría añadir?  
Cierre de la entrevista.

### Observaciones:

Muchas gracias por su tiempo brindado

Anexo 4: Guía del Análisis Documental

<b>CÓDIGO</b>			
<b>DOCUMENTO</b>			
<b>AÑO DEL DOCUMENTO</b>			
<b>FECHA DE ANÁLISIS</b>			
<b>AUTORÍA DEL DOCUMENTO</b>			
<b>FORMA DE ACCESO</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CONTENIDO EXPLICITADOS EN EL DOCUMENTO</b>	<b>HALLAZGO</b>
Prácticas relacionadas a los niveles del AO	Nivel Individual		
	Nivel Grupal		
	Nivel Organizacional		
Proceso del AO	Adquisición		
	Distribución		
	Interpretación		
	Integración		