



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las  
instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

Br. Rodriguez Fernandez Bernardino (ORCID: 0000-0002-4581-2622)

**ASESOR:**

Dr. Pucamayo Palomino Ilich Ivan (ORCID: 0000-0003-1341-2613)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi esposa Jessica y a mi hijo Héctor por ser el principal impulso en mi desarrollo profesional

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiarme en mi desarrollo profesional.

A mi padre por su apoyo y cariño incondicional.

A mi madre que en su inmenso amor siempre confió en mí.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	44

## Índice de tablas

Tabla 1	Baremos de la variable gestión por procesos	17
Tabla 2	Baremos de la variable aprendizaje organizacional	18
Tabla 3	Niveles de la variable Gestión por procesos	18
Tabla 4	Distribución de niveles de las dimensiones de la variable gestión por procesos	20
Tabla 5	Niveles de la variable Aprendizaje organizacional	21
Tabla 6	Distribución de niveles de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional	21
Tabla 7	Niveles de la variable Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional	22
Tabla 8	Niveles de la variable Proceso estratégico y el aprendizaje organizacional	23
Tabla 9	Niveles de la variable Proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional	24
Tabla 10	Niveles de la variable Proceso de soporte y el aprendizaje organizacional	25
Tabla 11	Niveles de la variable Proceso de soporte y el aprendizaje organizacional	25
Tabla 12	Correlación entre Gestión por procesos y Aprendizaje organizacional	26
Tabla 13	Correlación entre el Proceso estratégico y Aprendizaje organizacional	27
Tabla 14	Correlación entre el Proceso operativo o misional y Aprendizaje organizacional	28
Tabla 15	Correlación entre Proceso de soporte y Aprendizaje organizacional	29

## Índice de figuras

Figura 1	Niveles de la variable Gestión por procesos	21
Figura 2	Distribución de niveles de las dimensiones de la variable gestión por procesos	21
Figura 3	Niveles de la variable Aprendizaje organizacional	22
Figura 4	Distribución de niveles de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional	23

## Resumen

En cuanto a la investigación realizada, fue titulada Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020 y el objetivo fue determinar la relación entre la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020. Para la metodología se consideró el enfoque cuantitativo, ofreciendo la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, el diseño de la investigación fue de diseño no experimental; la población está determinada por el total de los docentes, por lo que para el presente estudio se establecieron 70 docentes de la Red 05. La validación se realizó mediante juicio de expertos y la confiabilidad resultó que la fiabilidad de la variable gestión por procesos presentó un valor de 0.921, r alta confiabilidad y la fiabilidad de la variable gestión por procesos presentó un valor de 0.921, r alta confiabilidad. La investigación concluyó que se confirmó que existe relación significancia de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020; puesto que Rho de Spearman = 0.580\*\* y una  $p = 0.000$ .

**Palabras clave:** Gestión por procesos, el aprendizaje organizacional, claridad estratégica

## **Abstract**

Regarding the research carried out, it was entitled Management by processes and organizational learning in the educational institutions of the Network N ° 05 San Juan de Miraflores, 2020 and the objective was to determine the relationship between management by processes and organizational learning in the educational institutions of the Network N ° 05 San Juan de Miraflores, 2020.

For the methodology, the quantitative approach was considered, offering the possibility of generalizing the results more widely. The research design was non-experimental; The population is determined by the total number of teachers, so for the present study 70 teachers from Network 05 were established. The validation was carried out by means of expert judgment and the reliability resulted in the reliability of the variable management by processes presented a value of 0.921, representing high reliability and the reliability of the variable management by processes presented a value of 0.921, representing high reliability

The research concluded that it was confirmed that there is a significant relationship between process management and organizational learning in public educational institutions of the Network No. 05 San Juan de Miraflores, 2020; since Spearman's Rho = 0.580 \*\* and a  $p = 0.000$ .

**Keywords:** Process management, organizational learning, strategic clarity



## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel global, la OCDE (2017) observó que las escuelas también necesitan más orientación sobre el contenido de una visión compartida, es decir, en qué debería centrarse y a quién se debe aplicar. Además, la evidencia apunta a la necesidad de que el maestro aprenda en la organización y los líderes gestionen por procesos, de tal forma que les permitan convertirse a los docentes en trabajadores del conocimiento de alta calidad que incluye y promueve la participación en el aprendizaje en red y la colaboración a través de la organización. El apoyo del personal no debe pasarse por alto como escuela, ya que una organización de aprendizaje depende de los esfuerzos conjuntos de todos, de este modo mejorar y continuar prosperando. Por otro lado, se han planeado esfuerzos para ajustar la gestión por procesos de instituciones educativas en el contexto en el que ocurre el aprendizaje organizacional; por lo que en Chile, Portero (2007) indicó que se caracterizó como una orientación de procesos realizados por los padres, tutores y familiares; educadores, personal de organización y gestión, y supervisores; red y contexto social donde se ofrece sus asistencias; servicios, organizaciones y sobre todo las instituciones educativas; y estos componentes educativos se llamaron clientes. Entonces, en las investigaciones realizadas por Portero (2007), propuso un procedimiento del plan de procesos como un compromiso de su propuesta para su estudio y de esta manera mejoraría los grados de gestión por procesos de los establecimientos educativos.

En el ámbito internacional, Unesco (2010) manifestó que en el aprendizaje organizacional los afectados por las actividades de aprendizaje y desarrollo, son los colaboradores y sus directivos, por lo que deben participar en la planificación. De lo contrario, es probable que la relevancia y la efectividad se vean comprometidas. Las personas que se trasladarán a puestos gerenciales se sienten muy cómodas con las nuevas tecnologías y será importante que el aprendizaje y el desarrollo tengan en cuenta los modos emergentes de aprendizaje. Es esencial encontrar formas de involucrar a las diversas generaciones en la planificación de la intención, el contexto y los métodos de aprendizaje y desarrollo.

Por otra parte, se requiere el incremento de las competencias y se observan a los directores, docentes y tutores siendo una exigencia y la gestión por procesos según Lanus (2010) se desarrolla como una metodología que centra la consideración en torno a las actividades de la institución, para mejorarlos. Los problemas son obvios, por lo que se deduce que en un bajo nivel de gestión por procesos procedimientos educativos impacta el aprendizaje organizacional en fundamentos educativos.

A nivel nacional, OCDE (2016) indicó que los esfuerzos iniciados en educación en los últimos años van en la dirección correcta, y deben ser fortalecidos desde una perspectiva de largo plazo que permita abordar los desafíos pendientes de manera integral y coordinada. Ante la necesidad de promover una educación de calidad para todos los peruanos, se deben seguir impulsando políticas en la gestión de procesos y estas medidas permitan mejorar el aprendizaje de la organización. En el nivel institucional, se observó que se observa niveles de bajo grado de gestión por procesos, en dimensiones de procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de soporte que no abarcan las actividades que son esenciales para el funcionamiento adecuado de los procesos de misión y estratégicos, debido a que están ofreciendo los recursos de forma inoportuna e ineficiente en las instituciones educativas; tal como se evidencia en los resultados de los monitoreos que se realizan; además, las formas operativas, no están consiguiendo el cumplimiento con los padres, docentes no se está realizando con los niveles normales, por otro lado, el procedimiento de ayuda no cubre procedimientos vitales para el mejor trabajo posible del maestro o de los procesos, no están dando resultados de manera oportuna y productiva en instituciones educativas, como lo confirman cuando aquellos atentos hacen visitas inopinadas. Si los directivos mejoran los grados de gestión por procesos, mejoraría el aprendizaje organizacional de la institución educativa, particularmente en la comunidad del aprendizaje, en la claridad estratégica y en el aprendizaje organizacional de la institución educativa.

En relación al problema general se planteó ¿Cuál es la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020? En cuanto a los problemas específicos se

establecieron ¿Cuál es la correlación del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020? ¿Cuál es la correlación del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020? ¿Cuál es la correlación del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020?

En relación a la justificación teórica, la variable gestión por procesos se establecen las dimensiones de la investigación a partir de la propuesta del Minedu (2016) estableciendo dimensiones de procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de soporte y En cuanto a la variable de aprendizaje jerárquico, la hipótesis plantea la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se conviertan en información (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).

Para la justificación práctica, la investigación planteará recomendaciones que permitirán dar recomendaciones que beneficia a los directivos de las instituciones educativas, docentes y en consecuencia a los docentes de la institución educativa.

En la justificación metodológica, se plantea la posibilidad de establecer la correlación de las variables Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional, en la que se establece que a mayor gestión por procesos mayor aprendizaje organizacional o a menor gestión por procesos menor aprendizaje organizacional; además de realizar la validez de contenido y confiabilidad de las variables.

El objetivo general fue definir la conexión entre el control del sistema y el conocimiento organizacional del interior de las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020. Objetivos específicos definir la conexión del proceso estratégico y el dominio organizacional dentro de los establecimientos instruccionales de la Red N 05 San Juan de Miraflores, 2020. Determinar la conexión de la técnica operativa o misionera y el conocimiento organizacional en los establecimientos educativos de la Red N ° 05 San Juan de Miraflores, 2020. Determinar la conexión del procedimiento guía y el aprendizaje organizacional

dentro de las instituciones académicas de la Red N ° 05 San Juan de Miraflores, 2020.

En función a la hipótesis general: Existe correlación significancia con la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020. En cuanto a las hipótesis específicas Existe relación significancia del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020. Existe relación del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020. Existe relación significancia del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En cuanto a los antecedentes internacionales, Ginja y Goncalves (2019) investigaron sobre Relación de la gestión, el aprendizaje organizacional y la memoria. El objetivo de esta investigación es comprender el vínculo y la evolución entre los conceptos de gestión, aprendizaje organizacional y memoria. Buscando una mejor aclaración de conceptos, discutiendo ellos en el campo teórico, entendiendo su evolución en las últimas décadas. Una literatura sistemática. La revisión se desarrolló mediante la síntesis de conceptos. De dos bases de datos, un total de 2511 artículos científicos entre 1960 y 2017 fueron analizados, divididos en dos estudios. Los gerentes deben prestar especial atención a conocimiento más general asociado con el contexto de la empresa, ya que apoya la introducción de varios Tipos de innovación. El conocimiento puede fomentarse mediante un conjunto de prácticas colaborativas de gestión de recursos humanos. Podemos considerar el aprendizaje organizacional como un proceso y la memoria organizacional como el resultado correspondiente. Por lo tanto, establecer la relación de que la memoria organizacional es una consecuencia de la organización aprendizaje.

Mahdinezhad, Yusof, Rmbeli y Mansor (2018) realizaron la investigación sobre Gestión y aprendizaje organizacional en la organización educativa y la idea esencial de este tema se estudió en una investigación cuantitativa entre la percepción de los profesores sobre la Gestión del Conocimiento en las universidades de Malasia. Este artículo fue escrito de acuerdo con la revisión bibliográfica de la investigación que se centró en el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos y la Gestión del Conocimiento en la era de la información. La gestión presentó niveles moderados con 56%. Finalmente, con base en la literatura, algunos hallazgos de la investigación se evidenciaron como una perspectiva intencional en las instituciones de educación superior.

Thilo (2018) investigó sobre el aprendizaje organizacional y la metodología consistió en que, para la extracción de datos, aplicamos un enfoque de tres pasos

para cada uno de los 18 enfoques. Buscando publicaciones adicionales que aborden los enfoques y concluyó que los resultados proporcionan una visión general de los enfoques identificados, los asigna a las categorías de personas, procesos o tecnología y muestra sus vínculos con las teorías de aprendizaje organizacional y marca el apoyo directo, mientras que por otro lado, se refiere al apoyo que es indirecto porque no es siempre imperativo (por ejemplo, las evaluaciones posteriores pueden apoyar el aprendizaje de otros si los clientes están involucrados).

Fasio y Ruddy (2017) en su investigación titulada Hacia la identificación de las dimensiones aplicables relacionadas con el dominio organizacional, se hace una visión general de los dispositivos utilizados para indagar acerca del conocimiento organizacional, como una forma de respaldar un manual de encuesta. En el ámbito del diagnóstico organizacional del conocimiento, los estudios se basan totalmente en escalas que dan cuenta de la opinión de los informantes aproximadamente en la escala en la que se operacionaliza el conocimiento organizacional, mientras que las tácticas cualitativas que luchan son mucho menos comunes. Partiendo de un sistema inductivo, acercándose al tema con la mirada de los actores. En el diagnóstico y el A partir de la identificación de las dimensiones tomadas en consideración y su operacionalización, así como de las estrategias puestas en juego para realizar el levantamiento de datos, se realiza una oferta de preguntas de estudio orientadas a identificar los métodos, límites, facilitadores e impactos originados en la obtención organizacional conocer enfoques, como áreas en las que se recupera la experiencia obtenida en la resolución de los problemas enfrentados y se incorpora a los ejercicios organizativos.

Stable (2016) investigó sobre el aprendizaje organizacional en organizaciones y concluyó que, en cuanto a la variable de aprendizaje jerárquico, la hipótesis plantea la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se conviertan en información.

Los trabajos previos a nivel nacional, Huapaya (2019) investigó sobre la gestión por procesos de la calidad educativa en el Perú. Metodológicamente se trabaja con una especie de investigación sistemático y plan bibliográfico. Los directivos toman medidas en las organizaciones educativas en el Perú, se puede considerar que incluye una diferencia de cosmovisión en el modelo con el que se trabaja, realizando esfuerzos preparatorios en las redes educativas para dar el paso. los cambios propuestos. Los resultados incluyeron que el 36% percibieron niveles bajo, el 35% percibieron niveles medio y el 29% presentó nivel alto. No se puede crear una gestión por procesos y calidad en la instrucción, si los individuos no participan de manera efectiva en el cumplimiento de la desigualdad. Se observó vínculo correccional y es alta. Se requiere de avanzar ante el hecho de que los errores son oportunidades, para encontrar la mejora consistente y constante.

Ambrosio (2018) realizó la investigación de los factores aprendizaje autoritativo y responsabilidad institucional en el personal escolar de 4 Instituciones Educativas del área de Ventanilla. El tamaño del ejemplo estaba compuesto por 153 instructores, que fueron elegidos al azar. La exploración contó con una metodología cuantitativa, grado gráfico correlacional y un plan transversal no experimental. La investigación concluyó, 50% se ubica entre el 58 y 50% por encima de la media y la puntuación mínima es 35 y la máxima es de 79. La investigación del aprendizaje observó una gran conexión entre los factores y la responsabilidad institucional en el personal de la escuela.

Carranza, Valverde y Vera (2016) hicieron el examen identificado con la Implementación de Gestión por Procesos en la Escuela Militar Coronel Francisco Bolognesi de Chorrillos y la investigación resultó que el 25% son empleados, el 53% cuentan con licenciatura, el 23% percibieron maestría Y 3% con doctorado y se ha configurado para mejorar la naturaleza de los ítems que esta escuela ofrece al Ejército del El Perú y la sociedad, para construir esencialmente el cumplimiento de la naturaleza de dichos rubros, consiguieron, por ejemplo, funcionarios del cargo de subteniente o alférez, expertos en Ciencias Militares; administraciones de consultoría en materia de seguridad y protección; distribuciones lógicas

identificadas con problemas de seguridad, protección y promoción pública; apoyo a las poblaciones débiles en la preparación y mejora de su asistencia gubernamental y administraciones de guardia interna del dominio público.

Lizarzaburu (2016) investigó sobre la gestión de la calidad en Perú; al respecto observó que la gestión por procesos de la calidad en el ámbito internacional y nacional y existen normas que garantizan la gestión por procesos y en estos documentos se describen todo lo relacionado a la normatividad de los procesos y principios en las que se basan los procesos. Cuando se siguen los procesos se pueden evidenciar beneficios que las normas brindan en las organizaciones.

En cuanto a las teorías relacionadas al tema de la gestión por procesos Akbar y Mandurah (2014) manifestaron que la gestión por procesos es ampliamente considerada como un proceso basado en el conocimiento. Crítico para este proceso es la fase inicial de conceptualización del proyecto, especialmente en el contexto de las innovaciones tecnológicas, pero que ha recibido poca atención en la literatura. La contribución es un marco de conceptualización de procesos basado en el conocimiento que profundiza la apreciación de la naturaleza evolutiva de los aspectos críticos de gestión de procesos y estos deben utilizarse efectivamente para garantizar buen nivel de gestión. Además, el Minedu (2015) presentó la necesidad de aprobar la metodología de la gestión del proceso, debido a la ausencia de este instrumento; esto con la finalidad que éstas ofrezcan trámite y servicios administrativos que mejoran el servicio educativo, a partir de políticas nacionales que integran y promueven la generación de marcos normativos y sirva modelo de gestión moderno basado en criterios simples, de calidad, considerando mejoramiento continuo, y promueve el análisis costos beneficios y participaciones de la ciudadanía (Camisón, Cruz y Gonzales, 2006).

Para Patiño, Castro y Quispe (2018) establecieron realizado a todo tipo de establecimientos o colectivos que amplían actividades encaminadas a adquirir un producto, un resultado final; Para una buena gestión en las instituciones educativas hay que pensar en los bienes o efectos que se pueden recibir, para que se



conviertan en insumos para otros enfoques en otros rangos académicos o eficientes.

Portero (2007) y Acevedo (2012) definieron como una orientación que realiza el centro a la satisfacción de los implicados en su gestión estudiantes, padres y hogar; instructores, empleados de gestión y servicios y administradores del centro; red y entorno social donde el medio ofrece sus ofertas; agencias e instituciones; Propiedad del centro; y muchos otros. (Esta amplia institución es lo que nombraremos “clientes”, en sentido amplio).

La gestión por procesos, según Marrero, Domínguez y Fajardo (2013) y Canton., et al., (2014) plantearon que cada asociación tiene la motivación para reconocer y cumplir los requisitos y deseos de sus clientes y sus proveedores, propietarios y la propia sociedad, en función de Para lograr una ventaja aún para trabajar de manera viable y competente, debe distinguir y abordar algunos ejercicios interrelacionados. Debido a que la gestión por procesos mejora el clima de la organización, posibilitando que la institución logre aprendizaje organizacional (Neder, et al., 2018). En la misma línea del pensamiento Domínguez (2015) y Malca (2016) manifestaron que la gestión por procesos requiere de la planificación de objetivos estratégicos y de su cumplimiento para el éxito en la organización. Finalmente, Sánchez (2017) explicaron que los controles de los procesos tienen un efecto positivo en general en las instituciones.

La norma de gestión por procesos se sustenta en SGP N° 006 (2018) estableció que se debe implementar la gestión por procesos en todas las instituciones públicas en que se debe aplicar de forma obligatoria y en ellas se establezcan la posibilidad de continuar con la aplicación de los procesos como parte de la modernización del estado. Precisa que se debe adoptar medidas de optimización de la gestión y de sus resultados.

En cuanto a la dimensión procesos estratégicos, Minedu (2016) caracterizó que transmite procedimientos y metas del establecimiento, da reglas, puntos de corte de actividad al resto de los ciclos y media en el desarrollo de la visión de la Fundación. Estos ciclos son aportes de ciclo básico para la administración de

ministros. En la Institución Educativa, los ciclos clave serán reconocidos como los Procesos de Dirección y Liderazgo, cuya principal capacidad es el equipo supervisor.

Medición de medida operativa o misional, Minedu (2016) caracterizó que son aquellos ciclos que inciden directamente en la realización del cliente, es decir, los suplentes y sus familias. Las medidas de indicaron que el modelo de gestión de la asociación y por cuenta de la IE, hablamos de escuela en que los ejecutivos se concentraron en el aprendizaje. En la IE, se trata de los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar donde los educadores, así como el equipo supervisor intervienen fundamentalmente.

En la dimensión procesos de soporte, Minedu (2016) caracterizó que incluye los ejercicios vitales para el correcto funcionamiento de ciclos ministeriales y clave. Son los que nos permiten entregar activos de forma conveniente y productiva. En la Institución Educativa, son los Procesos de Apoyo al Funcionamiento de la IE los que están a cargo del grupo de autoridad y supervisión.

Con respecto a la variable de aprendizaje organizacional es el ciclo en el que los elementos aseguran, forman y mueven información. Su avance infiere la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se convierta en información (López, Ahumada, Olivares y González, 2012). Asimismo, Schmitz, Rebelo, García y Tomás (2014) plantean que el aprendizaje autoritativo ocurre cuando la acogida se traslada de la persona al nivel agregado en un ciclo único de conexión entre varios niveles dentro de la asociación (individual, agrupador y jerárquico). Al conceptualizar la realización autorizada, lo que se caracteriza esencialmente como un procedimiento o un ciclo social. Acosta (2011) y Gonzales, Figueredo y Goyo (2013) indicaron que las organizaciones requieren mejorar la competitividad para tener mejores condiciones de aprendizaje organizacional. Así mismo la innovación juega un papel muy importante en el aprendizaje organizacional (Hellriegel, Jackson y Solcum, 2005).

Al respecto, Unesco (2010) indicó que el aprendizaje organizacional es una forma de permitir que los empleados se mantengan actualizados con sus conocimientos y prácticas es apoyándolos para que desempeñen un papel activo como parte de una comunidad profesional de práctica. Esto lo puede hacer una organización que paga las cuotas de membresía, apoya la asistencia a conferencias clave y fomenta percepciones en tales eventos y otras reuniones profesionales. Una comunidad de práctica puede reforzarse mediante la conexión local con otros en la profesión de uno. Hasta cierto punto, se puede utilizar financiación delegada a este respecto.

El aprendizaje organizacional es crucial para que las organizaciones que operan en entornos impredecibles respondan a circunstancias imprevistas más rápidamente que sus competidores (Garvin et al., 2008). Debido a su naturaleza como proceso de desarrollo de nuevas perspectivas, OL es una fuente para el desarrollo de nuevos conocimientos organizacionales (Cheng, Niu y Niu, 2014; Chiva, et al., 2014).

Para Chiavenato (2009) en asociaciones inteligentes y de aprendizaje, se percibe que todos los individuos sin calificación de ocupación tienen información y tienen el límite como reunión para convertirla en actividades. No todas las asociaciones cumplen con entusiasmo este ciclo de transformación de la información, y la distinción radica en la comprensión regular de la misión y visión, al igual que una administración que impulsa este grado de aprendizaje en la vida real. Es imperativo considerar que son las personas las que crean y cambian las asociaciones, a través de ellas la información como personaje de actividad. La capacidad de la administración, el porte de trabajar con toda la información que tienen sus individuos es la clave; El personal de administración debe, como obligación en cuanto a la satisfacción de las metas, cambiar la información que tiene cada individuo y luego articular la totalidad de la información sobre la totalidad de sus individuos y obtener, así, las actividades importantes a través de medidas de desarrollo para la mantenibilidad de una asociación entusiasta y de aprendizaje que

reacciona de manera efectiva a las solicitudes relevantes, como lo indican sus destinatarios desde una metodología fundamental.

Dentro de la disciplina del aprendizaje organizacional, existe un camino teórico y práctico. La primera conceptualiza teóricamente las competencias de aprendizaje organizacional, como ejemplo: Aprendizaje de ciclo simple y doble. Sin embargo, todavía no se ha realizado una organización de aprendizaje ideal, lo que puede atribuirse a la falta de prescripciones concretas sobre cómo implementar las competencias sugeridas en la literatura. Con respecto al proceso estratégico de aprendizaje organizacional, la teoría aún no ha iluminado el trabajo de los profesionales con una visión más instrumental y completa (Garvin, Edmondson y Gino, 2008).

Así mismo, Stable (2016) expresó que la mayoría de los ordenamientos jerárquicos de acogida provienen de naciones creadas con diversos atributos: con marcos financieros, políticos y sociales con diferentes necesidades. Estas naciones se centran en la resistencia en un clima de fuerte contención. Se exceptúan los atributos de áreas y asociaciones que, de alguna manera, requieran metodologías de mercado contundentes; sin embargo, en ninguno de los casos se desvincularon de los intereses públicos y los legisladores.

No todos los enfoques pueden ser adecuados para cada organización. Por ejemplo, las pequeñas organizaciones podrían no beneficiarse de la implementación de la fábrica de experiencias. Es relativamente probable que los beneficios de los enfoques intensivos en esfuerzo se acumulen en organizaciones grandes, donde no todos los empleados se conocen entre sí, pero todos dependen del apoyo de una unidad organizativa central (Real, Roldán y Leal, 2014).

Las organizaciones deben utilizar los conocimientos para reflexionar sobre sus enfoques de aprendizaje organizacional con respecto a su cobertura de las teorías aprendizaje organizacional. Aunque el diseño final de los enfoques de aprendizaje organizacional depende del contexto y está sujeto a investigaciones futuras, nuestro estudio revela que la gestión es un elemento central para habilitar aprendizaje organizacional. La gestión, probablemente percibieron el enfoque más poderoso para soportar aprendizaje organizacional, debido a su amplia cobertura

de las tres teorías de aprendizaje organizacional. Este hallazgo es consistente con el papel central que durante mucho tiempo se ha atribuido a este enfoque en las estrategias organizacionales (Wenger, 2004).

Al respecto la evolución empírica del aprendizaje organizacional Arzola (2010) manifestó que Es importante crear procedimientos de aprendizaje autorizados que permitan: utilizar datos e información sobre individuos, encuentros, resultados de investigación y diferentes fuentes de datos. Así como los flujos de datos e información adquieren un límite de aprendizaje jerárquico, y que así mejora la percepción de la asociación ciencia, innovación y desarrollo, puntos de vista no cubiertos por los modelos y procedimientos contemplados. El aprendizaje de ciclo único es un descubrimiento instrumental que cambia las técnicas de actividad o los supuestos procedimientos básicos de maneras que no cambian las cualidades de una hipótesis de actividad (Crossan, Maurer y White (2011).

Las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional consideró las siguientes dimensiones: La dimensión cultura de aprendizaje, de acuerdo con López, *et al.* (2012), se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes.

Garzón y Fisher (2009) citado en Conde, Correa y Delgado (2014) definieron que la sociedad del aprendizaje es percibida como el alma agregada que se comunica en el ordenamiento de implicaciones compartidas por los individuos de la asociación que los reconoce y los separa de los demás. La forma de vida para el aprendizaje jerárquico se retrata en que cada asociación crea supuestos, información y decide que compartirá información, como una puerta abierta al mejoramiento, haciendo un sentimiento de tener un lugar, favoreciendo la aclimatación de los miembros, permitiendo y empoderando la difusión. de información implícita, expresa y virtual. Así mismo Garbanzo-Vargas (2016) estableció que la mejora de la organización se llevará a cabo cuando se realizan estrategias planificadas. Estableciendo que mejora el clima de la organización con los procedimientos realizados como parte de la gestión por procesos.

Por otro lado, Bolivar (2000) expresó que Una corporación que aprende "es aquella que tiene una competencia completamente nueva, que le permite analizar en conjunto, desde el pasado y el presente, hasta registros del sistema, errores precisos y remediar problemas de una manera innovadora o transformadora, no meramente acumulativa o reproductiva camino. Dentro de la disciplina del conocimiento organizacional, hay una dirección teórica y realista. El primero conceptualiza teóricamente los talentos (como ejemplo, el conocimiento) (Wu y Cheng, 2014). Así mismo Luza (2017) manifestó que el aprendizaje organizacional posibilita a las organizaciones que puedan mejorar las dinámicas y procesos de organización.

El tamaño, la claridad estratégica, en línea con López, et al. (2012), se refiere a la claridad de la organización sobre su emprendimiento e imaginativo y profético, y cómo los cuadros de cada uno contribuyen al éxito del emprendimiento empresarial. Para Lado y Wilson (1994) mencionados en Conde, Correa y Delgado (2014), la claridad estratégica remite a la capacidad gerencial para formular un enfoque competitivo, articularlo con la forma y subcultura del empleador, hablarlo a todos los participantes de la agencia. Organizar y crear las situaciones para que se lleve a cabo.

El grupo que adquirió conocimientos de medición, de acuerdo con Berson, et al. (2006) señalado en López, et al. (2012), corresponde a un nivel de estudio colectivo que se da dentro de la formación de las corporaciones laborales. Es dentro de la formación de equipos o parejas de pinturas donde se difunde y asigna el entendimiento por la organización, y por ello refleja altos niveles de aprendizaje organizacional. El aprendizaje grupal en las instituciones educativas se percibió principalmente durante el trabajo colegiado en dónde se conforman equipos para intercambiar conocimiento que luego se apreció en los niveles de aprendizaje organizacional.

### III. METODOLOGÍA

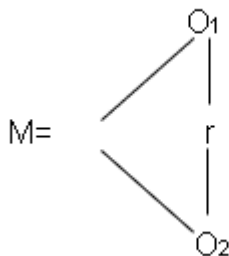
#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación Sánchez y Reyes (2015, p.22), mencionaron para el tipo de estudio fue básica, debido a los sustentos teóricos que se establecen en las bases teóricas y científicas gnoseológicas del marco teórico.

El enfoque cuantitativo y al respecto Sánchez y Reyes (2015), indicó en el enfoque que este requiere de la necesidad de ser medido con la estadística, descriptiva e inferencial

El diseño de la investigación fue de diseño no experimental: Corte transversal y correlacional (Hernández, et al., 2014).

El diagrama de este diseño es:



Dónde:

M = Muestra del estudio

O1= Observación de la variable gestión por procesos

O2= Observación de la variable aprendizaje organizacional

#### 3.2 Variables y su operacionalización de variables

##### Definición conceptual de las variables

##### Variable gestión por procesos

Minedu (2015) presentó la necesidad de aprobar la metodología de la gestión del proceso, debido a la ausencia de este instrumento; esto con la finalidad que éstas ofrezcan trámite y servicios administrativos que mejoran el servicio educativo, a

partir de políticas nacionales que integran y promueven la generación de marcos normativos y sirva modelo de gestión moderno basado en criterios simples, de calidad, considerando mejoramiento continuo, y promueve el análisis costos beneficios y participaciones de la ciudadanía.

### **Variable aprendizaje organizacional**

La variable aprendizaje organizacional es el ciclo en el que los docentes aseguran, forman y mueven información. Su avance infiere la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se convierta en información (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).

### **Definición operacional de las variables**

La variable gestión por procesos se define operacionalmente como el proceso por el cual la variable de estudio es medida y se realizó tomando en cuenta sus dimensiones, indicadores y es medido a través de un instrumento de escala ordinal.

La variable aprendizaje organizacional se define operacionalmente como el proceso por el cual la variable de estudio es medida y se realizó tomando en cuenta sus dimensiones, indicadores y es medido a través de un instrumento de escala ordinal.

## **3.3 Población, muestra y muestreo**

La población está determinada por el total de los docentes (Hernández, et al., 2014).

Por lo que para el presente estudio se establecieron 70 docentes de la red 05.

El presente estudio no desarrolló el muestreo para hallar la muestra porque se trabajó con toda la población.

### **Criterios de inclusión**

Fueron incluidos todos los docentes de ambos sexos

Docentes de la Red 05 de San Juan de Miraflores

Docentes que participaron de las encuestas

### **Criterios de exclusión**

Se excluyeron docentes de otros niveles



Se excluyeron a los docentes que no participaron de la encuesta

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de los datos, validez y confiabilidad

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de gestión por procesos

Autor: Minedu

Año: 2016

Lugar : Lima

Objetivo: Determinar el nivel de gestión por procesos de los profesores

Administración: Individual

Tiempo de duración: 30 min

Contenido: El cuestionario tiene 25 ítems.

La escala y el índice es:

Siempre (5), Muchas veces (4), A veces (3), Pocas veces (2) y Nunca (1)

Tabla 1

*Baremos de la variable gestión por procesos*

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
93-125	38-50	38-50	19-25	Inadecuado
59-92	24-37	24-37	12-18	Regular
25-58	10-23	10-23	5-11	Adecuado

Ficha técnica de la variable aprendizaje organizacional

Nombre: Cuestionario de aprendizaje organizacional

Autor: López, Ahumada, Olivares y González

Año: 2012

Lugar : Chile

Objetivo: Conocer los niveles de aprendizaje organizacional de los profesores

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 20min.

Contenido: El cuestionario tiene 18 ítems, distribuido en tres dimensiones: Cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal.

La escala y el índice respectivo es:

Siempre (5), Muchas veces (4), A veces (3), Pocas veces (2) y Nunca (1)

Tabla 2

*Baremos de la variable aprendizaje organizacional*

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
66-90	27-35	19-25	23-30	Alto
42-65	16-26	12-18	14-22	Medio
18-41	7-15	5-11	6-13	Bajo

Validez

La validez está determinada por la validez de contenido mediante juicio de expertos y fueron maestros con el grado correspondiente.

### **Confiabilidad**

Bernal (2016) indicó que la fiabilidad del instrumento de medición está referido al grado en que es aplicado y resulta con productos similares. Para la variable gestión por procesos y para la variable aprendizaje organizacional se realizaron la confiabilidad de Alpha de Cronbach. La fiabilidad de la variable gestión por procesos presentó un valor de 0.921, Siendo alta confiabilidad y la fiabilidad de la variable aprendizaje organizacional presentó un valor de 0.943, siendo alta confiabilidad.

### **3.5 Procedimiento**

En la investigación se tomaron las encuestas haciendo uso de las redes, debido al contexto en el que los docentes están realizando trabajo remoto y llenaron las encuestas y se completó la base de datos y luego se procesó la base de datos en Excel, para luego realizar la información en Spss versión 26 para hallar la estadística descriptiva e inferencial.

### **3.6 Método de análisis de los datos**

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y figuras para percibieron la distribución de los datos. Se realizó estadística inferencial. Se contrastaron las hipótesis de relación entre las variables, haciendo uso de la prueba no paramétrica que corresponde: Rho de Spearman.

### **3.7 Aspectos éticos**

En cuanto a los aspectos éticos, la investigación solicitará el permiso correspondiente para la realización de la aplicación de los instrumentos, así mismo de entregar el consentimiento informado a los miembros de la muestra del estudio, conservando el anonimato correspondiente.

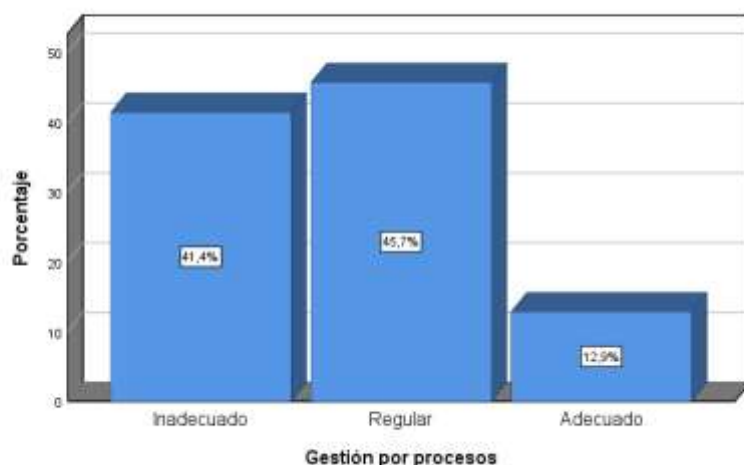
## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 4

*Niveles de la variable Gestión por procesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	29	41,4
Regular	32	45,7
Adecuado	9	12,9
Total	70	100,0



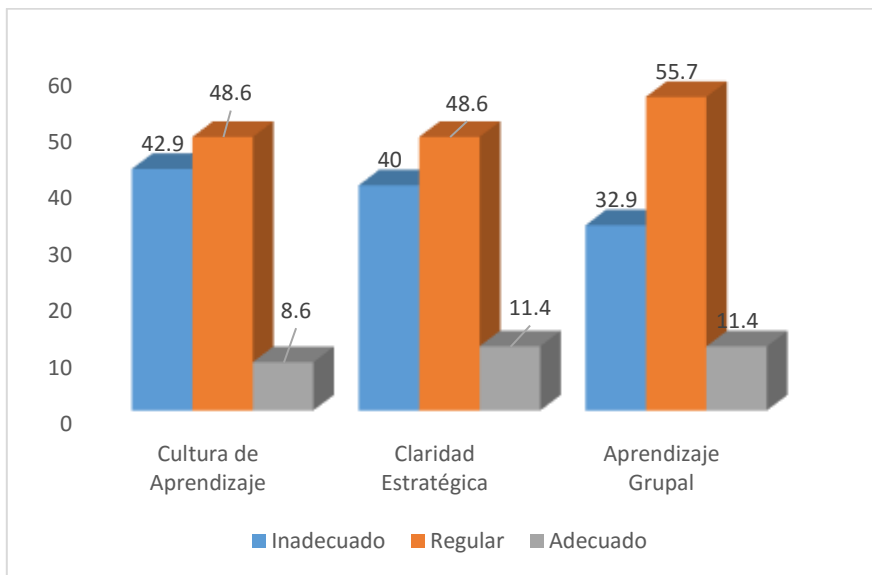
*Figura 1. Niveles de la variable Gestión por procesos*

En cuanto a la tabla 4 y figura 1, se apreció que, de los docentes, el 41.4% evidenciaron un nivel inadecuado, el 45.7% evidenciaron nivel regular y el 12.9% percibieron un nivel adecuado de gestión por procesos.

Tabla 5

*Distribución de niveles de las dimensiones de la variable gestión por procesos*

Niveles	Proceso estratégico		Proceso operativo o misional		Proceso de soporte	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	29	41,4	30	42,9	33	47,1
Regular	25	35,7	28	40,0	27	38,6
Adecuado	16	22,9	12	17,1	10	14,3
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0



*Figura 2. Niveles de las dimensiones de la variable gestión por procesos*

En la tabla 5 y figura 2, se observó que el 41.4% percibió un nivel inadecuado, el 35.7% percibió un nivel regular y el 22,9% recibió un nivel adecuado de Proceso estratégico, además, se observó que el 42.9% percibió un nivel inadecuado, el 40% percibió un nivel regular y el 17,1% recibió un nivel adecuado de Proceso operativo misional. Finalmente, se observó que el 47,1% percibió un nivel inadecuado, el 36.6% percibió un nivel regular y el 14,3% recibió un nivel adecuado de Proceso de soporte.

Tabla 6

*Niveles de la variable Aprendizaje organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	41,4
Medio	35	50,0
Alto	6	8,6
Total	70	100,0

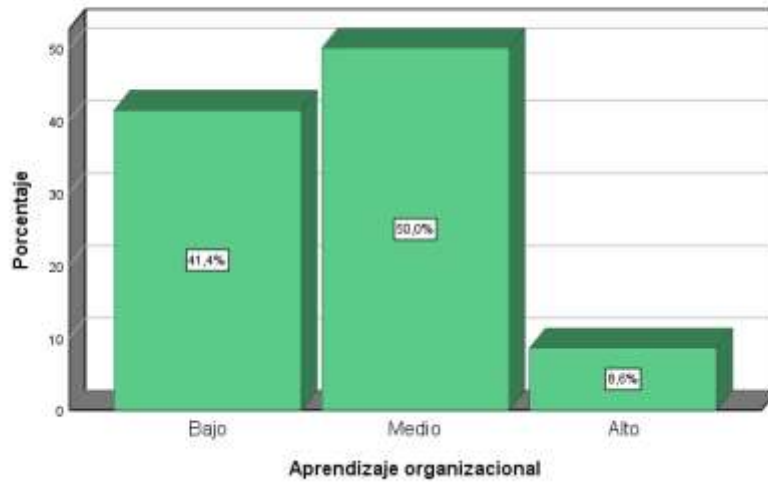


Figura 3. Niveles de la variable Aprendizaje organizacional

En la tabla 6 y figura 3, se apreció que, de los docentes, el 41.4% evidenciaron un nivel bajo, el 50% evidenciaron nivel medio y el 8,6% percibieron un nivel alto con respecto a la variable

Tabla 7

*Distribución de niveles de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional*

Niveles	Cultura de Aprendizaje		Claridad Estratégica		Aprendizaje Grupal	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	30	42,9	28	40,0	23	32,9
Regular	34	48,6	34	48,6	39	55,7
Adecuado	6	8,6	8	11,4	8	11,4
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0

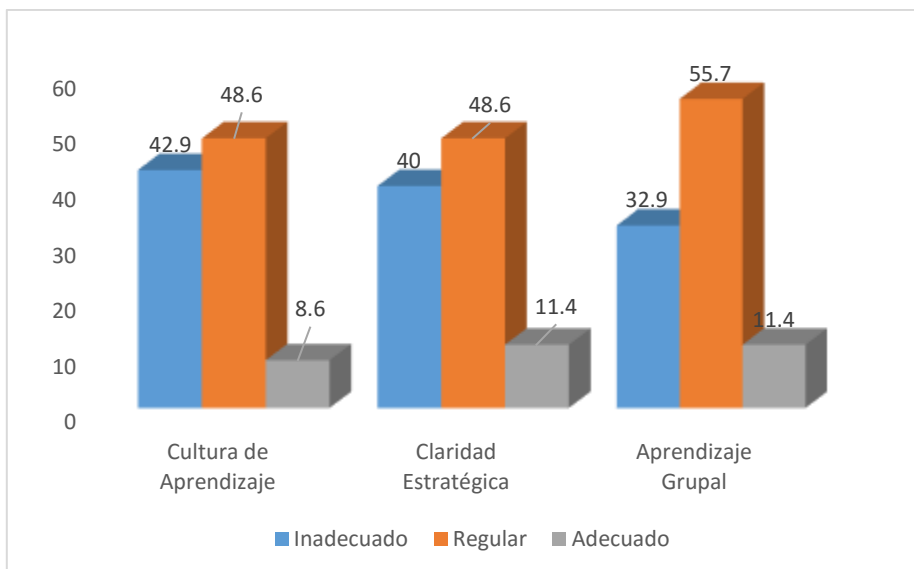


Figura 4. Niveles de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional

En la tabla 7 y figura 4, se observó que el 42.9% percibió un nivel inadecuado, el 48.6% percibió un nivel regular y el 8.6% recibió un nivel adecuado de Cultura de aprendizaje, además se observó que el 40% percibió un nivel inadecuado, el 48.6% percibió un nivel regular y el 11.4% recibió un nivel adecuado de Claridad estratégica. Así mismo, se observó que el 32.9% percibió un nivel inadecuado, el 55.7% percibió un nivel regular y el 11.4% recibió un nivel adecuado de Aprendizaje grupal.

Tabla 8

*Niveles de la variable Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional*

		Aprendizaje organizacional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión por procesos	Inadecuado	19	10	0	29
		27,1%	14,3%	0,0%	41,4%
	Regular	10	16	6	32
		14,3%	22,9%	8,6%	45,7%
	Adecuado	0	9	0	9
		0,0%	12,9%	0,0%	12,9%
Total		29	35	6	70
		41,4%	50,0%	8,6%	100,0%

En la tabla 8 se estableció que si la gestión por procesos es de nivel inadecuado el 27.1% percibió nivel bajo de aprendizaje organizacional, el 14.3% percibió nivel medio; si el nivel de gestión por procesos es regular, el 14.3% percibieron nivel bajo, el 22.9% percibieron nivel medio y el 8.6% percibió nivel alto y si el nivel es adecuado de gestión por procesos, el 12.9% percibió nivel medio de aprendizaje organizacional.

Tabla 9

*Niveles de la variable Proceso estratégico y el aprendizaje organizacional*

		Aprendizaje organizacional			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Proceso estratégico	Inadecuado	18 25,7%	10 14,3%	1 1,4%	29 41,4%
	Regular	7 10,0%	14 20,0%	4 5,7%	25 35,7%
	Adecuado	4 5,7%	11 15,7%	1 1,4%	16 22,9%
Total		29 41,4%	35 50,0%	6 8,6%	70 100,0%

En la tabla 9 se estableció que si la gestión por procesos estratégico es de nivel inadecuado el 25.7% percibió nivel bajo de aprendizaje organizacional, el 14.3% percibió nivel medio y el 1.4% nivel alto; si el nivel de gestión por procesos estratégico es regular, el 10% percibieron nivel bajo, el 20% percibieron nivel medio y el 5.7% percibió nivel alto y si el nivel es adecuado de gestión por procesos estratégico, el 5.7% percibió nivel bajo, el 15.7% percibió nivel medio y el 1.4% percibió nivel alto de aprendizaje organizacional.



Tabla 10

*Niveles de la variable Proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional*

		Bajo	Medio	Alto	
Proceso operativo o misional (Agrupada)	Inadecuado	19	10	1	30
		27,1%	14,3%	1,4%	42,9%
	Regular	9	15	4	28
		12,9%	21,4%	5,7%	40,0%
	Adecuado	1	10	1	12
		1,4%	14,3%	1,4%	17,1%
Total		29	35	6	70
		41,4%	50,0%	8,6%	100,0%

En la tabla 10 se estableció que si la gestión por procesos operativo o misionales de nivel inadecuado el 27.1% percibió nivel bajo de aprendizaje organizacional, el 14.3% percibió nivel medio y el 1.4% percibió nivel alto; si el nivel de gestión por procesos operativo misional es regular, el 12.9% percibieron nivel bajo, el 21.4% percibieron nivel medio y el 5.7% percibió nivel alto y si el nivel es adecuado de gestión por procesos operativo misional, el 1.4% percibió nivel el 12.9% percibió nivel medio de aprendizaje organizacional.

Tabla 11

*Niveles de la variable Proceso de soporte y el aprendizaje organizacional*

		Aprendizaje organizacional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Proceso de soporte (Agrupada)	Inadecuado	17	14	2	33
		24,3%	20,0%	2,9%	47,1%
	Regular	12	12	3	27
		17,1%	17,1%	4,3%	38,6%
	Adecuado	0	9	1	10
		0,0%	12,9%	1,4%	14,3%
Total		29	35	6	70
		41,4%	50,0%	8,6%	100,0%

En la tabla 11 se estableció que si la gestión por procesos de soporte es de nivel inadecuado el 24.3% percibió nivel bajo de aprendizaje organizacional, el 20% percibió nivel medio y el 2.9% percibió nivel alto; si el nivel de gestión por procesos de soporte es regular, el 17.1% percibieron nivel bajo, el 17.1% percibieron nivel

medio y el 4.3% percibió nivel alto y si el nivel es adecuado de gestión por procesos de soporte, el 12.9% percibió nivel medio y el 1.4% percibió nivel alto de aprendizaje organizacional.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis de investigación

Ho: No existe relación significancia entre la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Ha: Existe relación significancia entre la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 12

### *Correlación entre Gestión por procesos y Aprendizaje organizacional*

			Gestión por procesos	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,580**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,580**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significancia en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12, se evidenciaron los resultados para contrastar la hipótesis general: Se observó significancia puesto que presentó una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ) y se rechazó la hipótesis nula. Se consiguió un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.580\*\* interpretándose como moderada relación positiva.

## Hipótesis específicas

### Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significancia del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Ha: Existe relación significancia entre del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Tabla 13

### *Correlación entre el Proceso estratégico y Aprendizaje organizacional*

			Proceso estratégico	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Proceso estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,449**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,449**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significancia en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13, se evidenciaron los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Se observó que es significancia puesto que presentó una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) y se rechazó la hipótesis nula. Se consiguió un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.449\*\* interpretándose como moderada relación positiva.

### Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significancia del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Ha: Existe relación significancia del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Tabla 14

#### *Correlación entre el Proceso operativo o misional y Aprendizaje organizacional*

		Proceso operativo o misional		Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Proceso operativo o misional	Coeficiente de correlación	1,000	,454**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,454**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* La correlación es significancia en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, se evidenciaron los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Se observó que es significancia puesto que presentó una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ) y se rechazó la hipótesis nula. Se consiguió un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.454\*\* interpretándose como moderada relación positiva.

### Tercera hipótesis específica

Ho: No existe relación significancia del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020

Ha: Existe relación significancia del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020.

Tabla 15

*Correlación entre Proceso de soporte y Aprendizaje organizacional*

			Proceso de soporte	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Proceso de soporte	Coeficiente de correlación	1,000	,415**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,415**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

\*\* La correlación es significancia en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, se evidenciaron los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Se observó que es significancia puesto que presentó una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ) y se rechazó la hipótesis nula. Se consiguió un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.415\*\* interpretándose como moderada relación positiva.

## V. DISCUSIÓN

La investigación estableció el objetivo general que fue: Determinar la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas, 2020.

De acuerdo con el objetivo general, se confirmó que existe relación significancia de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional; puesto que Rho de Spearman = 0. 0.580\* y una  $p = 0.000$ . Coincidiendo con el estudio realizado por Lizarzaburu (2016) investigó sobre la gestión de la calidad en Perú; al respecto observó que la gestión por procesos de la calidad en el ámbito internacional y nacional y existen normas que garantizan la gestión por procesos y en estos documentos se describen todo lo relacionado a la normatividad de los procesos y principios en las que se basan los procesos. Cuando se siguen los procesos se pueden evidenciar beneficios que las normas brindan en las organizaciones. coincide directamente con lo mencionado por OCDE (2016) indicó que los esfuerzos iniciados en educación en los últimos años van dirigidos correctamente, y son puntos fuertes que posibilita el abordaje de los grandes retos. Ante las necesidades de promoción de una educación de calidad en los peruanos, se deben seguir impulsando políticas en la gestión de procesos y estas medidas permitan mejorar el aprendizaje de la organización. De igual manera, es fundamental relacionar.

La gestión por procesos debe ser implementada en todas las instituciones educativas y Carranza, Valverde y Vera (2016) encontraron que para construir esencialmente el cumplimiento de la naturaleza de dichos rubros, consiguieron, por ejemplo, funcionarios del cargo, expertos en Ciencias; administraciones de consultorías en materia de seguridad y protección; distribuciones lógicas identificadas con problemas de seguridad, protección y promoción pública; apoyo a las poblaciones débiles en la preparación y mejora de su asistencia gubernamental y administraciones de guardia interna del dominio público.

La gestión por procesos presentó niveles del 41.4% evidenciaron un nivel inadecuado, el 45.7% evidenciaron nivel regular y el 12.9% percibieron un nivel

adecuado con respecto a la variable y Huapaya (2019) concluyó que los resultados incluyeron que el 36% percibieron niveles bajo, el 35% percibieron niveles medio y el 29% presentó nivel alto de gestión por procesos.

En la gestión por procesos es muy importante la obtención de los productos y al respecto, Patiño, Castro y Quispe (2018) establecieron que aplicados a todos los tipos de instituciones que desarrollaron actividades que se orientan a la obtención de un producto, resultados; para una gestión de calidad en las Instituciones educativas, se debe pensar en los productos o resultados que se desean obtener, por lo que se transformará en insumos de otros procesos en otras etapas educativas o productivas.

En relación a la variable gestión por procesos se establecen las dimensiones de la investigación a partir de la propuesta del Minedu (2016) estableciendo dimensiones de procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de soporte y En cuanto a la variable de aprendizaje jerárquico, la hipótesis plantea la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se conviertan en información (López et al., 2012).

En cuanto al aprendizaje organizacional, Stable (2016) concluyó que en cuanto a la variable de aprendizaje jerárquico, la hipótesis plantea la satisfacción de tres condiciones para que se manifieste: una subcultura que fomente el conocimiento, un ciclo de preparación y el intercambio de hechos para que se conviertan en hechos. Asimismo, Fasio y Ruddy (2017) indagaron sobre el conocimiento de la organización para poder proponer un manual de encuestas. En el sector de la adquisición de conocimientos organizacionales de análisis, los estudios se basan totalmente en escalas que dan cuenta de la opinión de los informantes aproximadamente la escala en la que se operacionaliza el conocimiento organizacional, mientras que los enfoques cualitativos que luchan son bastante menos frecuentes. Partiendo de un proceso inductivo, acercando el problema con la mirada de los actores. A partir de la identidad de las dimensiones consideradas y su operacionalización, así como de las técnicas puestas en juego para la realización de la encuesta de hechos, se plantea una sugerencia de preguntas de investigación

orientadas a identificar los procesos, barreras, facilitadores e influencias originadas en el dominio de las tácticas, como espacios en los que se recupera el goce recibido en la resolución de los problemas enfrentados y se integra en los entrenamientos organizacionales.

Al respecto, La gestión por procesos, según Marrero, Domínguez y Fajardo (2013) y Canton., et al., (2014) plantearon que cada asociación tiene la motivación para reconocer y cumplir los requisitos y deseos de sus clientes y sus proveedores, propietarios y la propia sociedad, en función de Para lograr una ventaja aún para trabajar de manera viable y competente, debe distinguir y abordar algunos ejercicios interrelacionados. Debido a que la gestión por procesos mejora el clima de la organización, posibilitando que la institución logre aprendizaje organizacional (Neder, et al., 2018). En la misma línea del pensamiento Domínguez (2015) y Malca (2016) manifestaron que la gestión por procesos requiere de la planificación de objetivos estratégicos y de su cumplimiento para el éxito en la organización. Finalmente, Sánchez (2017) explicaron que los controles de los procesos tienen un efecto positivo en general en las instituciones.

Así mismo, el aprendizaje organizacional es crucial para que las organizaciones que operan en entornos impredecibles respondan a circunstancias imprevistas más rápidamente que sus competidores (Garvin et al., 2008). Debido a su naturaleza como proceso de desarrollo de nuevas perspectivas, OL es una fuente para el desarrollo de nuevos conocimientos organizacionales (Cheng, Niu y Niu, 2014; Chiva, et al., 2014). Su avance infiere la satisfacción de 3 condiciones para que suceda: una cultura que fomente los aprendizajes, un ciclo de preparación y el intercambio de datos para que se conviertan en información (López et al., 2012). Asimismo, Schmitz, Rebelo, García y Tomás (2014) plantean que el aprendizaje autoritativo ocurre cuando la acogida se traslada de la persona al nivel agregado en un ciclo único de conexión entre varios niveles dentro de la asociación (individual, agrupador y jerárquico). Al conceptualizar la realización autorizada, lo que se caracteriza esencialmente como un procedimiento o un ciclo social. Acosta (2011) y Gonzales, Figueredo y Goyo (2013) indicaron que las organizaciones requieren mejorar la competitividad para tener mejores condiciones de aprendizaje



organizacional. Así mismo la innovación juega un papel muy importante en el aprendizaje organizacional (Hellriegel, Jackson y Solcum, 2005).

Por otro lado, De acuerdo con al primer objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre la gestión por procesos y la cultura del aprendizaje, puesto que Rho de Spearman = 0. 449\*\* y  $\rho = 0.000$ . Coincide con Mahdinezhad, Yusof, Rmbeli y Mansor (2018) realizaron la investigación sobre Gestión y aprendizaje organizacional en la organización educativa y la idea esencial de este tema se estudió en una investigación cuantitativa entre la percepción de los profesores sobre la Gestión del Conocimiento. Este artículo fue escrito de acuerdo con la revisión bibliográfica de la investigación que se centró en el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos y la Gestión del Conocimiento en tiempos de la información.

Cabe destacar lo siguiente, el aprendizaje organizacional es crucial para que las organizaciones que operan en entornos impredecibles respondan a circunstancias imprevistas más rápidamente que sus competidores (Garvin et al., 2008). Debido a su naturaleza como proceso de desarrollo de nuevas perspectivas, OL es una fuente para el desarrollo de nuevos conocimientos organizacionales (Cheng, Niu y Niu, 2014; Chiva, et al., 2014). Así mismo, Thilo (2018) investigó sobre el aprendizaje organizacional concluyó que los resultados proporcionan una visión general de los enfoques identificados, los asigna a las categorías de personas, procesos o tecnología y muestra sus vínculos con las teorías de aprendizaje organizacional y marca el apoyo directo, mientras que por otro lado, se refiere al apoyo que es indirecto porque no es siempre imperativo (por ejemplo, las evaluaciones posteriores pueden apoyar el aprendizaje de otros si los clientes están involucrados).

De acuerdo con al segundo objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre la gestión por procesos y la claridad estratégica de instituciones educativas públicas, 2020; puesto que Rho de Spearman = 0. 454\*\* y  $\rho = 0.000$ . Esto se relaciona con lo mencionado por el Minedu (2015) presentó la

necesidad de aprobar la metodología de la gestión del proceso, debido a la ausencia de este instrumento; esto con la finalidad que éstas ofrezcan trámite y servicios administrativos que mejoran el servicio educativo, a partir de políticas nacionales que integran y promueven la generación de marcos normativos y sirva modelo de gestión moderno basado en criterios simples, de calidad, considerando mejoramiento continuo, y promueve el análisis costos beneficios y participaciones de la ciudadanía.

Además, la dimensión, claridad estratégica, según López, et al. (2012), se refiere a la legibilidad de la empresa comercial aproximadamente a su aventura y visión, y a cómo las pinturas de cada persona contribuyen al cumplimiento del desafío de la organización. Para Lado y Wilson (1994) mencionados en Conde, Correa y Delgado (2014), la claridad estratégica se refiere a la capacidad gerencial para formular una estrategia competitiva, articularla con la forma y forma de vida de la agencia, hablarlo a todos los integrantes de la organización y creación de situación es para que se pueda ejecutar.

De acuerdo con al tercer objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre gestión por procesos y el aprendizaje grupal en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, 2020; puesto que Rho de Spearman = 0.415\*\* y  $\rho = 0.000$ . Esto comparte una relación directa con lo propuesto por OCDE (2017) observó que las escuelas también necesitan más orientación sobre el contenido de una visión compartida, es decir, en qué debería centrarse y a quién se debe aplicar. Además, la evidencia apunta a la necesidad de que el maestro aprenda en la organización y los líderes gestionen por procesos, de tal forma que les permitan convertirse a los docentes en trabajadores del conocimiento de alta calidad que incluye y promover la participación en el aprendizaje en red y la colaboración a través de la organización. El apoyo del personal no debe pasarse por alto como escuela, ya que una organización de aprendizaje depende de los esfuerzos conjuntos de todos, de este modo mejorar y continuar prosperando.

De igual manera, la dimensión aprendizaje grupal, según Berson, et al. (2006) citados en López, et al. (2012), corresponde a un grado de dominio colectivo que tiene lugar dentro de la formación de corporaciones laborales. Es dentro de la formación de grupos o pares de trabajo donde la comprensión se difunde y se desembolsa en el transcurso de la empresa empresarial, y por lo tanto percibieron altos niveles de estudio organizacional. El aprendizaje grupal en las instituciones educativas se percibió principalmente durante el trabajo colegiado en dónde se conforman equipos para intercambiar conocimiento que luego se apreció en los niveles de aprendizaje organizacional.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Primera**

De acuerdo con el objetivo general, se confirmó que existe relación significancia de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020; puesto que Rho de Spearman = 0.580\*\* y una  $\rho = 0.000$ .

### **Segunda**

De acuerdo con al primer objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre la gestión por procesos y la cultura del aprendizaje en instituciones educativas públicas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020, puesto que Rho de Spearman = 0.449\*\* y  $\rho = 0.000$ .

### **Tercera**

De acuerdo con al segundo objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre la gestión por procesos y la claridad estratégica de instituciones educativas públicas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020; puesto que Rho de Spearman = 0.454\*\* y  $\rho = 0.000$ .

### **Cuarta**

De acuerdo con al tercer objetivo específico, se confirmó que existe relación significancia entre gestión por procesos y el aprendizaje grupal en instituciones educativas públicas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores; puesto que Rho de Spearman = 0.415\*\* y  $\rho = 0.000$ .

## **VII. Recomendaciones**

### **Primera**

Se recomienda a los directivos de la Red N° 05 San Juan de Miraflores que realicen la planificación de trabajos colegiados considerando intercambio de experiencias para mejorar los niveles de cultura del aprendizaje en el que se hace uso de aprendizaje anterior para vincularlos a los nuevos aprendizajes; así mismo se desarrollen estrategias con involucramiento estratégico y mejorar la claridad estratégica y desarrollar el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional.

### **Segunda**

Se recomienda a los directivos de la Red N° 05 San Juan de Miraflores que organicen capacitaciones para mejorar los procesos estratégicos y de este modo mejoran la dirección y el liderazgo, debido a los bajos niveles encontrados en la investigación y la relación que percibieron con la variable aprendizaje organizacional.

### **Tercera**

Se recomienda a los directivos de la Red N° 05 San Juan de Miraflores que realicen capacitaciones en los procesos operativos misionales y desarrollen temas de desarrollo pedagógico y estrategias de convivencia escolar.

### **Cuarta**

Se recomienda a los directivos de la Red N° 05 San Juan de Miraflores que realicen capacitaciones en los procesos de soporte y desarrollen los temas de soporte de funcionamiento, debido a los bajos niveles encontrados en la investigación.

## Referencias

- Acevedo P. (2012). *Enfoque por Procesos, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000*. Éxito Institucional [http://www.cegesti.org/exitoinstitucional/publications/pub3042002\\_1\\_1.pdf](http://www.cegesti.org/exitoinstitucional/publications/pub3042002_1_1.pdf)
- Acosta, P. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas instituciones de base tecnológica, un estudio de casos. *Ideas, Concyteg* 6(74); 959-976.
- Akbar, H. y Mandurah, S. (2014). Project-conceptualisation in technological innovations: A knowledge-based perspective. *Elsevier*, 32(5); 759-772. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.002>
- Ambrosio, I. (2018) *Aprendizaje organizacional y compromiso del profesorado en Instituciones Educativas Públicas de Ventanilla*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Perú). <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1501/TM%20CE-Dg%203309%20A1%20-%20Ambrosio%20Bejarano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arzola, M. (2010). *Evaluación empírica del aprendizaje organizacional en el sector de consultoría de ciudad Guayana, Venezuela*. [http://laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/TTL030\\_Arzola.pdf](http://laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/TTL030_Arzola.pdf)
- Ávila, W. (2018). *Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017*(Tesis de maestría) Universidad César Vallejo Lima, Perú [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18971/Avila\\_RW.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18971/Avila_RW.pdf?sequence=1)
- Bernal, C (2016) *Metodología de la investigación*. (4ta ed.). Bogotá – Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Camisón. C., Cruz, S. y Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A

- Cantón, I. y Vásquez, J. (2014). Los procesos en gestión de calidad en un centro educativo. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* 8(5), <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/4726>
- Carranza, L., Valverde, J. y Vera, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi*. [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2 Ed.), México: Mc-Graw Hill.
- Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25, 687-705. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12026>
- Crossan, M. M., Maurer, C. y White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36, 446-460. doi:10.5465/AMR.2011.61031806
- Domínguez, W. (2015). *Gestión por procesos y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Panamericana de Cuenca, Ecuador.
- Fassio, A. y Ruty, M. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Revista Trilogía* 9(16). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5763489.pdf>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista de Educación*, 40(1); 67-87. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Garvin, D., Edmondson, A., Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86, 109-116. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

- Ginja, H. y Goncalves, P. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(20); 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- González, M., Figueredo, C. y Goyo, A. (2013). *El aprendizaje organizacional en las instituciones editoras de medios impresos. Caso: Institución Al día con las noticias C.A.*. TEACS, 6(13), 11-24.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 4(8):243. Recuperado de <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.35381%2Fr.k.v4i8.277>
- Lanus, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Vis. Futuro, 13(1). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Lizarzaburu, E. (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión. *Universidad & Empresa*, 18(30); 33-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Llanes, M., Godinez, C., Moreno, M. y García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ing Ind*, 35(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300002)
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), pp. 323-329.



- Luza, A. (2017). *Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017*. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14927/Luza\\_RAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14927/Luza_RAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mahdinezhad, M., Yusof, H., Rmbeli, N. y Mansor, M. (2018). Knowledge Management and Organizational Learning in Educational Organization. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(2); 45-48. [https://www.researchgate.net/publication/326625019\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_in\\_Educational\\_Organization/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/326625019_Knowledge_Management_and_Organizational_Learning_in_Educational_Organization/citation/download)
- Malca, G. (2016). *Gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016*, (Tesis de Maestría) de la Universidad César Vallejo, Perú.
- Marrero, M., Dominguez, J. y Fajardo, B. (2013). *La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones*. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2012/ifd1215l.pdf>
- Minedu (2015). *Directiva Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación*. <http://www.minedu.gob.pe/transparencia/pdf/directiva-006-2015-minedu-spe-o pep-unome.pdf>
- Minedu (2016). *Gestión por procesos*. Ministerio de Educación. Perú: El autor.
- Neder, R., Ramalho, P., Rabelo, O., Zambra, E., Maciel, C. y Benevides, N. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. *Computer Science and Information Systems*, 23(1) pp. 163–170. doi 10.15439/2018F334 I
- OCDE (2016). *Making development happen*. <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

- OCDE (2017). *What makes a school a learning organization?*.  
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2016\)11&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2016)11&docLanguage=En)
- Patiño, E., Castro, S. y Quispe, S. (2018). *Gestión Educativa*.  
<https://es.scribd.com/document/369844234/gestion-educativa1>
- Portero, M. (2007). *Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos*.  
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
- Real, J., Roldán, J., Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25, 186-208.
- Schmitz, S., Rebelo, T., García, F. y Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1); 113-121.  
<https://www.elsevier.es/en-revista-revista-psicologia-del-trabajo-organizaciones-370-articulo-learning-culture-knowledge-management-processes-S1576596214000152>
- Sánchez, G. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la institución brumoda S.A.C. – Lima, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo - Lima, Perú.
- SGP N° 006 (2018). *Resolución de secretaría pública de I modernización de la Gestión pública*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>
- Stable, Y. (2016). Learning Organization in Organizations devoted to Science and Innovation. *Ingeniería Industrial*, 37(1); 78-90.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5345228.pdf>

- Thilo, D. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage journals*. <https://doi.org/10.1177%2F2158244018794224>
- Unesco (2010). *Evaluation of learning and development at Unesco*. [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef\\_0000187162&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach\\_import\\_4289c5e7-55f1-44ea-a9bf-](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000187162&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_4289c5e7-55f1-44ea-a9bf-)
- Valenzuela, R. (2017). *Gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo - Lima, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10000>
- Wenger, E. (2004). Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, 68(3), 1-8. [https://books.google.com.pe/books?id=nm7ICwAAQBAJ&pg=PA315&lpg=PA315&dq=Wenger,+E.+\(2004\).+Knowledge+management+as+a+doughnut:+Shaping+your+knowledge+strategy+through+communities+of+practice.+Ivey+Business+Journal,+68\(3\),+1-8.&](https://books.google.com.pe/books?id=nm7ICwAAQBAJ&pg=PA315&lpg=PA315&dq=Wenger,+E.+(2004).+Knowledge+management+as+a+doughnut:+Shaping+your+knowledge+strategy+through+communities+of+practice.+Ivey+Business+Journal,+68(3),+1-8.&)
- Wu, I.-L. y Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18, 1141-1164. [https://www.researchgate.net/publication/280172012\\_Knowledge\\_management\\_driven\\_firm\\_performance\\_The\\_roles\\_of\\_business\\_process\\_capabilities\\_and\\_organizational\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/280172012_Knowledge_management_driven_firm_performance_The_roles_of_business_process_capabilities_and_organizational_learning)

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p>Determinar la relación del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación significancia entre la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significancia del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p>Existe relación del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las</p>	<b>Variable 1: Gestión por procesos</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Proceso estratégico	Dirección Liderazgo	1 – 6 7-10	Inadecuado Regular: Adecuado
			Proceso operativo o misional	Desarrollo pedagógico Convivencia escolar	11-16 17-20	Inadecuado Regular: Adecuado:
			Proceso de soporte	Soporte al funcionamiento	21-25	Inadecuado: Regular: Adecuado:
			<b>Variable 2: Aprendizaje organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Cultura de aprendizaje	- Cultura favorable al proceso de cambio - Uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos	1 – 7	Pésimo: 7 – 15 Regular: 16 – 26 Optimo: 27 – 35

<p>¿Cuál es la relación del proceso operativo o misional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 ¿San Juan de Miraflores, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 ¿San Juan de Miraflores, 2020?</p>	<p>educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p>Determinar la relación del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p>	<p>instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p> <p>Existe relación significancia del proceso de soporte y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores, 2020</p>	<p>Claridad estratégica</p> <p>Aprendizaje grupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de la organización sobre misión y visión</li> <li>- Involucramiento estratégico</li> <li>- Aprendizaje colectivo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<p>8 – 12</p> <p>13 – 18</p>	<p>Pésimo: 5 – 11 Regular: 12 – 18 Optimo: 19 – 25</p> <p>Pésimo: 6 – 13 Regular: 14 – 22 Optimo: 23 – 30</p>
---	--	---	---	--	------------------------------	---

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, Correlacional</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b></p> <p><b>Muestreo: probabilístico estratificado.</b></p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión por procesos</p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de gestión</p> <p>Autor: Minedu  Año: 2016  Adaptación: Propia  Monitoreo: Directo  Ámbito de Aplicación: Docentes  Forma de Gestión: Individual y colectivo</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Aprendizaje organizacional.</p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de aprendizaje organizacional</p> <p>Autor: Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González  Año: 2012  Adaptación: Propia  Monitoreo: Directo  Ámbito de Aplicación: Docentes</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Porcentajes y frecuencias</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Rho de Spearman</p>

## Anexo 2: operacionalización de las variables

### Operacionalización de la variable gestión por procesos

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	
Gestión por procesos	Minedu (2015) presentó la necesidad de aprobar la metodología de la gestión del proceso, debido a la ausencia de este instrumento ; esto con la finalidad que éstas ofrezcan trámite y servicios administrativos que mejoran el servicio educativo, a partir de políticas nacionales que integran y	La variable gestión por procesos se define operacionalmente como el proceso por el cual la variable de estudio es medida y se realizó tomando en cuenta sus dimensiones, indicadores y es medido a través de un instrumento de escala ordinal.	Proceso Estratégico	Dirección	La Institución Educativa cuenta con un PEI de acuerdo al contexto de la institución educativa	1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	
					Desarrolla un planeamiento institucional compartido (PCI, PAT,RI)		
					Gestiona relaciones y/o alianzas interinstitucionales y comunitarias.		
					Articula proyectos y programas		
					Promueve alianzas interinstitucionales		
					La comunidad educativa evalúa la gestión escolar.		
					Liderazgo		Adopta medidas para la mejora continua.
			Monitorea el desarrollo de los procesos de la I.E.				
			Evalúa los procesos de la I.E.				
			Rinde cuentas de manera clara y precisa.				
			Proceso Operativo o misional	Desarrollo pedagógico	Gestiona oportunamente la matrícula escolar.		1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre
					Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes		
					Fortalece el desempeño docente.		
					Realiza acompañamiento pedagógico.		
					Impulsa el trabajo colegiado.		
Promueve la convivencia escolar							
Convivencia escolar		Previene, apuesta por la mediación y resuelve conflictos					
		Propicia un clima institucional saludable					
		Promueve la participación de la comunidad educativa.					

<p>promueven la generación de marcos normativos y sirva modelo de gestión moderno basado en criterios simples, de calidad, considerando mejoramiento continuo, y promueve el análisis costos beneficios y participaciones de la ciudadanía.</p>			Vincula a la familia a la I.E.	
	<b>Proceso de Soporte</b>	Soporte al funcionamiento	Administra los recursos humanos adecuadamente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Pocas veces</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Muchas veces</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			Administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.	
			Administra correctamente los bienes, recursos y materiales educativos.	
			Administra con responsabilidad los recursos económicos.	
		Organiza y brinda un servicio educativo de calidad, en el marco de las normas sectoriales		



Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	
Aprendizaje organizacional	La variable aprendizaje organizacional es el ciclo en el que los docentes aseguran, forman y mueven información. Su avance infiere la satisfacción de tres condiciones para que suceda: una cultura que fomente el aprendizaje, un ciclo de preparación y el	La variable aprendizaje organizacional se define operativamente como el proceso por el cual la variable de estudio es medida y se realizó tomando en cuenta sus dimensiones, indicadores y es medido a	Cultura del aprendizaje	Cultura favorable al proceso de cambio	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	
					Cuando una persona entra a trabajar a nuestra institución educativa recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa		
					En nuestra institución educativa la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo		
					En nuestra institución se capacita a las personas que trabajan en él		
				Uso de aprendizaje anterior para aprender otros nuevos	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.		
				En nuestra institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas			
			En nuestra institución se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él				
			Claridad estratégica	Claridad de la organización sobre misión y visión	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.		1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre
					Nuestra institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.		
					En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.		

intercambio de datos para que se convierta en información (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).	través de un instrumento de escala ordinal.		Involucramiento estratégico	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.		
				En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.		
		Aprendizaje grupal	Aprendizaje colectivo	En nuestra institución las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.		1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre
				Las personas de nuestra educativa aprenden cuando reflexionan en grupo.		
				Las personas de nuestra institución intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.		
			Trabajo en equipo	En nuestra institución las personas aprenden cuando trabajan en grupo.		
Las personas de nuestra institución aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.						
Las personas de nuestra institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.						

**Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos**  
**Cuestionario de gestión por procesos**

A continuación, encontrará algunas ideas con respecto a la gestión por procesos. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

	<b>Dimensión 1: Proceso Estratégico</b>	1	2	3	4	5
1	La Institución Educativa cuenta con un PEI de acuerdo al contexto de la institución educativa					
2	Desarrolla un planeamiento institucional compartido (PCI, PAT,RI)					
3	Gestiona relaciones y/o alianzas interinstitucionales y comunitarias.					
4	Articula proyectos y programas					
5	Promueve alianzas interinstitucionales					
6	La comunidad educativa evalúa la gestión escolar.					
7	Adopta medidas para la mejora continua.					
8	Monitorea el desarrollo de los procesos de la I.E.					
9	Evalúa los procesos de la I.E.					
10	Rinde cuentas de manera clara y precisa.					
	<b>Dimensión 2: Proceso Operativo o misional</b>					
11	Gestiona oportunamente la matrícula escolar.					
12	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes					
13	Fortalece el desempeño docente.					
14	Realiza acompañamiento pedagógico.					
15	Impulsa el trabajo colegiado.					
16	Promueve la convivencia escolar					
17	Previene, apuesta por la mediación y resuelve conflictos					
18	Propicia un clima institucional saludable					
19	Promueve la participación de la comunidad educativa.					
20	Vincula a la familia a la I.E.					
	<b>Dimensión 3: Proceso de Soporte</b>					
21	Administra los recursos humanos adecuadamente.					
22	Administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.					
23	Administra correctamente los bienes, recursos y materiales educativos.					
24	Administra con responsabilidad los re cursos económicos.					
25	Organiza y brinda un servicio educativo de calidad, en el marco de las normas sectoriales					

## Cuestionario de aprendizaje organizacional

A continuación, encontrará algunas ideas con respecto al aprendizaje organizacional. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	<b>Dimensión 1: Cultura de aprendizaje</b>	1	2	3	4	5
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
2	Cuando una persona entra a trabajar a nuestra institución educativa recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa					
3	En nuestra institución educativa la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo					
4	En nuestra institución se capacita a las personas que trabajan en él					
5	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.					
6	En nuestra institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas					
7	En nuestra institución se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él					
	<b>Dimensión 2: Claridad estratégica</b>					
8	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.					
9	Nuestra institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.					
10	En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.					
11	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.					
12	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.					
	<b>Dimensión 3: Aprendizaje grupal</b>					
13	En nuestra institución las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.					
14	Las personas de nuestra educativa aprenden cuando reflexionan en grupo.					
15	Las personas de nuestra institución intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.					
16	En nuestra institución las personas aprenden cuando trabajan en grupo.					
17	Las personas de nuestra institución aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.					
18	Las personas de nuestra institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.					

Gracias por su participación.

## Anexo 4: Certificados de validez

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Gestión por Procesos

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Proceso Estratégico</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	La Institución Educativa cuenta con un PEI de acuerdo al contexto de la institución educativa	X		X		X		
2	Desarrolla un planeamiento institucional compartido (PCI, PAT,RI)	X		X		X		
3	Gestiona relaciones y/o alianzas interinstitucionales y comunitarias.	X		X		X		
4	Articula proyectos y programas	X		X		X		
5	Promueve alianzas interinstitucionales	X		X		X		
6	La comunidad educativa evalúa la gestión escolar.	X		X		X		
7	Adopta medidas para la mejora continua.	X		X		X		
8	Monitorea el desarrollo de los procesos de la I.E.	X		X		X		
9	Evalúa los procesos de la I.E.	X		X		X		
10	Rinde cuentas de manera clara y precisa.	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Proceso Operativo o misional</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
11	Gestiona oportunamente la matrícula escolar.	X		X		X		
12	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes	X		X		X		
13	Fortalece el desempeño docente.	X		X		X		
14	Realiza acompañamiento pedagógico	X		X		X		
15	Impulsa el trabajo colegiado.	X		X		X		
16	Promueve la convivencia escolar	X		X		X		
17	Previene, apuesta por la mediación y resuelve conflictos	X		X		X		
18	Propicia un clima institucional saludable	X		X		X		
19	Promueve la participación de la comunidad educativa	X		X		X		

20	Vincula a la familia a la I.E.	X		X		X	
<b>Dimensión 3: Proceso de Soporte</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
21	Administra los recursos humanos adecuadamente	X		X		X	
22	Administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.	X		X		X	
23	Administra correctamente los bienes, recursos y materiales educativos	X		X		X	
24	Administra con responsabilidad los recursos económicos.	X		X		X	
25	Organiza y brinda un servicio educativo de calidad, en el marco de las normas sectoriales	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento goza de suficiencia para su aplicación.**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. Pumacayo Palomino Ilich Ivan

**DNI:** 43700917

**Especialidad del validador:** Gestión y Administración de empresas.

**Lima 25 de noviembre del 2020.**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para reperciéronr al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Ruiz', written in a cursive style.

**Firma del experto informante**

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Aprendizaje organizacional

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
Dimensión 1: Cultura de aprendizaje		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	X		X		X		
2	Cuando una persona entra a trabajar a nuestra institución educativa recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa	X		X		X		
3	En nuestra institución educativa la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo	X		X		X		
4	En nuestra institución se capacita a las personas que trabajan en él	X		X		X		
5	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.	X		X		X		
6	En nuestra institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas	X		X		X		
7	En nuestra institución se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él	X		X		X		
Dimensión 2: Claridad estratégica		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
8	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.	X		X		X		
9	Nuestra institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.	X		X		X		
10	En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.	X		X		X		
11	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.	X		X		X		
12	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.	X		X		X		
Dimensión 3: Aprendizaje grupal		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	



13	En nuestra institución las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.	X		X		X	
14	Las personas de nuestra institución educativa aprenden cuando reflexionan en grupo.	X		X		X	
15	Las personas de nuestra institución intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.	X		X		X	
16	En nuestra institución las personas aprenden cuando trabajan en grupo.	X		X		X	
17	Las personas de nuestra institución aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	X		X		X	
18	Las personas de nuestra institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento goza de suficiencia para su aplicación.**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. Pumacayo Palomino Ilich Ivan

**DNI:** 43700917

**Especialidad del validador:** Gestión y administración de empresa.

**Lima 25 de noviembre del 2020.**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para repercutir en el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión



**Firma del experto informante**

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Gestión por Procesos

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Proceso Estratégico</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	La Institución Educativa cuenta con un PEI de acuerdo al contexto de la institución educativa	x		x		x		
2	Desarrolla un planeamiento institucional compartido (PCI, PAT,RI)	x		x		x		
3	Gestiona relaciones y/o alianzas interinstitucionales y comunitarias.	x		x		x		
4	Articula proyectos y programas	x		x		x		
5	Promueve alianzas interinstitucionales	x		x		x		
6	La comunidad educativa evalúa la gestión escolar.	x		x		x		
7	Adopta medidas para la mejora continua.	x		x		x		
8	Monitorea el desarrollo de los procesos de la I.E.	x		x		x		
9	Evalúa los procesos de la I.E.	x		x		x		
10	Rinde cuentas de manera clara y precisa.	x		x		x		
<b>Dimensión 2: Proceso Operativo o misional</b>		<b>Sí</b>	<b>NO</b>	<b>Sí</b>	<b>NO</b>	<b>Sí</b>	<b>NO</b>	
11	Gestiona oportunamente la matrícula escolar.	x		x		x		
12	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes	x		x		x		
13	Fortalece el desempeño docente.	x		x		x		
14	Realiza acompañamiento pedagógico	x		x		x		
15	Impulsa el trabajo colegiado.	x		x		x		
16	Promueve la convivencia escolar	x		x		x		
17	Previene, apuesta por la mediación y resuelve conflictos	x		x		x		
18	Propicia un clima institucional saludable	x		x		x		

19	Promueve la participación de la comunidad educativa	x		x		x		
20	Vincula a la familia a la I.E.	x		x		x		
<b>Dimensión 3: Proceso de Soporte</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
21	Administra los recursos humanos adecuadamente	x		x		x		
22	Administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.	x		x		x		
23	Administra correctamente los bienes, recursos y materiales educativos	x		x		x		
24	Administra con responsabilidad los recursos económicos.	x		x		x		
25	Organiza y brinda un servicio educativo de calidad, en el marco de las normas sectoriales	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [X]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg. De La Cruz Velazco Pedro Hernán**

**DNI: 19979427**

**Especialidad del validador: Mg. Gestión Empresarial**

**Lima, 01 de diciembre del 2020.**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para repercutir en el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión

Firma del experto informante

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Aprendizaje organizacional

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Cultura de aprendizaje</b>								
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	x		x		x	x	
2	Cuando una persona entra a trabajar a nuestra institución educativa recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa	x		x		x	x	
3	En nuestra institución educativa la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo	x		x		x	x	
4	En nuestra institución se capacita a las personas que trabajan en él	x		x		x	x	
5	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.	x		x		x	x	
6	En nuestra institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas	x		x		x	x	
7	En nuestra institución se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él	x		x		x	x	
<b>Dimensión 2: Claridad estratégica</b>		<b>Sí</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	

8	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.			x		x		
9	Nuestra institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.	x		x		x	x	
10	En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.	x		x		x	x	
11	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.	x		x		x	x	
12	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.	x		x		x	x	
<b>Dimensión 3: Aprendizaje grupal</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
13	En nuestra institución las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.	x		x		x		x
14	Las personas de nuestra institución educativa aprenden cuando reflexionan en grupo.	x		x		x	x	
15	Las personas de nuestra institución intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.	x		x		x	x	
16	En nuestra institución las personas aprenden cuando trabajan en grupo.	x		x		x	x	
17	Las personas de nuestra institución aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	x		x		x	x	
18	Las personas de nuestra institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.	x		x		x	x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg. De La Cruz Velazco Pedro Hernán

DNI: 19979427

Especialidad del validador: Mg. Gestión Empresarial

Lima, 01 de diciembre del 2020.

<sup>1</sup> **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **relevancia:** El ítem es apropiado para repercutir en el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

A handwritten signature in black ink that reads "Permain V.". The signature is written in a cursive style with a large, stylized 'P' and a 'V' enclosed in a circle.

Firma del experto informante

Observaciones:

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Gestión por Procesos

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Proceso Estratégico</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	La Institución Educativa cuenta con un PEI de acuerdo al contexto de la institución educativa	x		x		x		
2	Desarrolla un planeamiento institucional compartido (PCI, PAT,RI)	x		x		x		
3	Gestiona relaciones y/o alianzas interinstitucionales y comunitarias.	x		x		x		
4	Articula proyectos y programas	x		x		x		
5	Promueve alianzas interinstitucionales	x		x		x		
6	La comunidad educativa evalúa la gestión escolar.	x		x		x		
7	Adopta medidas para la mejora continua.	x		x		x		
8	Monitorea el desarrollo de los procesos de la I.E.	x		x		x		
9	Evalúa los procesos de la I.E.	x		x		x		
10	Rinde cuentas de manera clara y precisa.	x		x		x		
<b>Dimensión 2: Proceso Operativo o misional</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
11	Gestiona oportunamente la matrícula escolar.	x		x		x		
12	Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes	x		x		x		
13	Fortalece el desempeño docente.	x		x		x		
14	Realiza acompañamiento pedagógico	x		x		x		
15	Impulsa el trabajo colegiado.	x		x		x		
16	Promueve la convivencia escolar	x		x		x		
17	Previene, apuesta por la mediación y resuelve conflictos	x		x		x		
18	Propicia un clima institucional saludable	x		x		x		
19	Promueve la participación de la comunidad educativa	x		x		x		
20	Vincula a la familia a la I.E.	x		x		x		

<b>Dimensión 3: Proceso de Soporte</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
21	Administra los recursos humanos adecuadamente	x		x		x		
22	Administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.	x		x		x		
23	Administra correctamente los bienes, recursos y materiales educativos	x		x		x		
24	Administra con responsabilidad los recursos económicos.	x		x		x		
25	Organiza y brinda un servicio educativo de calidad, en el marco de las normas sectoriales	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Mg. CARBONEL ALTA, Gloria**

**DNI: 08678098**

**Especialidad del validador: Docencia y Gestión Educativa**

**Lima, 15 de diciembre del 2020.**

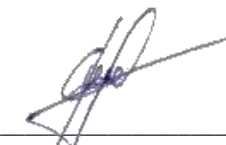


<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para repercutir en el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión



Firma del experto informante

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Aprendizaje organizacional

Dimensiones/Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Cultura de aprendizaje</b>								
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	x		x		x		
2	Cuando una persona entra a trabajar a nuestra institución educativa recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa	x		x		x		
3	En nuestra institución educativa la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo	x		x		x		
4	En nuestra institución se capacita a las personas que trabajan en él	x		x		x		
5	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.	x		x		x		
6	En nuestra institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas	x		x		x		
7	En nuestra institución se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él	x		x		x		
<b>Dimensión 2: Claridad estratégica</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	
8	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.	x		x		x		

9	Nuestra institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.	x		x		x	
10	En nuestra institución las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.	x		x		x	
11	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje.	x		x		x	
12	En nuestra institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.	x		x		x	
<b>Dimensión 3: Aprendizaje grupal</b>		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
13	En nuestra institución las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.	x		x		x	
14	Las personas de nuestra institución educativa aprenden cuando reflexionan en grupo.	x		x		x	
15	Las personas de nuestra institución intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo.	x		x		x	
16	En nuestra institución las personas aprenden cuando trabajan en grupo.	x		x		x	
17	Las personas de nuestra institución aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	x		x		x	
18	Las personas de nuestra institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ X ]        **Aplicable después de corregir** [ ]        **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. CARBONEL ALTA, Gloria

DNI: 08678098

Especialidad del validador: Docencia y Gestión Educativa

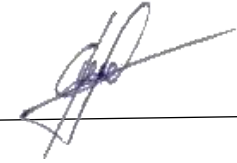
**Lima 15 de diciembre del 2020.**

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para repercbieronr al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión



**Firma del experto informante**

### Anexo 5: Confiabilidad de la variable gestión por procesos

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	5	4	3	4	2	2	2	2	5	2	2
2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1
4	4	3	2	3	2	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	5
5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3
4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	4	4	3	3	2	1	4	3	2	3
3	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	5	4	2	1	1	1	4	1	1	1
3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3
1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2
5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	5	4	2	4	5	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	5	3
2	2	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2
3	3	3	3	3	2	2	3	5	4	4	5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	5	4	3	3	2
1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2
1	3	1	1	1	4	3	1	2	1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3
1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	5	4
4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	5	2	4	5	4	4	3	5	3	3	3
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
5	2	2	5	4	3	3	4	3	3	1	2	2	2	3	3	1	5	2	2	3	3	5	2	2

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	25

## Confiabilidad de la variable aprendizaje organizacional

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
3	3	3	3	1	4	3	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3	3
3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3
2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	1	5
1	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4
2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	5	2	3	5	3	3	1	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2
2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3
4	5	3	4	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	5	5
5	3	5	3	5	3	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5	3	5

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	18

## Anexo Base de datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D1	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	D2	V1
1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	42	3	3	3	4	4	4	4	25	67
2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	18	1	1	2	2	1	1	1	9	27
3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	20	1	1	1	1	1	1	1	7	27
4	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	3	1	25	1	1	2	1	2	2	1	10	35
5	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	20	1	1	1	2	2	1	2	10	30
6	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	17	3	1	2	1	2	1	2	12	29
7	5	4	3	3	1	3	1	5	2	2	1	1	2	3	36	3	4	5	5	2	5	3	27	63
8	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	3	3	23	1	1	1	1	1	2	2	9	32
9	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	30	2	3	2	2	3	2	2	16	46
10	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	21	1	1	1	1	1	1	1	7	28
11	2	5	3	3	4	5	2	4	3	4	1	3	3	5	47	3	5	3	4	3	3	5	26	73
12	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	29	2	1	2	2	3	3	1	14	43
13	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	43	3	3	3	3	2	3	3	20	63
14	2	2	1	1	2	2	2	3	3	5	1	3	2	1	30	3	1	2	3	3	1	1	14	44
15	5	4	4	4	1	3	1	3	2	4	4	3	3	3	44	3	3	2	3	2	3	4	20	64
16	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	3	1	1	9	27
17	2	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	33	2	3	2	2	2	2	4	17	50
18	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	4	3	1	1	26	2	2	1	2	2	2	1	12	38
19	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	26	1	1	2	2	2	2	2	12	38
20	2	1	1	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	28	2	2	1	2	3	1	2	13	41
21	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	17	1	1	1	1	1	2	1	8	25
22	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	26	1	1	1	1	1	2	2	9	35
23	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	19	2	1	2	1	1	2	1	10	29
24	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	3	2	1	23	2	1	1	1	3	3	1	12	35
25	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	20	1	1	2	3	1	1	1	10	30
26	2	5	3	1	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	41	2	5	2	5	2	2	5	23	64
27	2	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	50	2	4	3	3	3	3	4	22	72
28	2	5	3	2	3	2	3	3	3	3	1	5	2	2	39	3	2	4	3	3	4	2	21	60
29	2	5	3	2	3	2	3	3	3	3	5	5	2	2	43	3	2	4	3	3	4	2	21	64
30	1	2	4	4	2	4	2	1	2	2	4	4	3	3	38	2	4	4	1	2	4	4	21	59
31	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	2	1	20	3	1	1	2	1	3	1	12	32
32	4	5	2	2	5	3	4	4	4	4	5	3	5	3	53	4	4	5	4	4	4	3	28	81
33	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	56	4	5	4	4	4	3	3	27	83
34	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1	3	1	1	9	27
35	3	5	2	1	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	42	4	4	5	3	3	1	5	25	67





N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	D4	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	D5	V2
1	3	3	3	5	5	4	23	3	3	4	3	3	4	3	4	27	3	3	3	2	5	3	19	4	3	3	3	3	3	3	2	24	3	3	3	3	3	3	5	3	26	119
2	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	4	4	4	4	30	4	4	4	4	3	4	23	3	5	5	5	4	1	2	1	26	1	2	1	1	1	1	3	1	11	114
3	5	5	4	3	3	5	25	5	5	4	3	3	5	4	5	34	5	4	3	3	5	4	24	5	5	4	3	3	5	4	5	34	5	4	3	3	5	4	2	5	31	148
4	2	2	1	2	2	3	12	3	2	2	2	1	3	2	1	16	3	1	2	3	1	2	12	2	1	3	1	2	3	1	14	3	2	3	2	2	2	3	2	19	73	
5	2	2	2	1	3	1	11	1	2	2	2	2	2	5	2	18	2	3	1	1	2	1	10	3	1	2	2	3	3	2	1	17	2	2	3	3	2	1	1	2	16	72
6	1	1	1	2	1	2	8	1	1	1	2	2	2	1	2	12	2	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	2	3	1	2	1	2	13	51	
7	3	4	3	4	3	5	22	3	5	3	3	1	3	3	2	23	3	4	4	2	1	1	15	2	3	3	3	5	4	1	1	22	2	3	3	3	4	5	5	3	28	110
8	2	1	1	1	1	2	8	2	1	1	1	1	1	1	5	1	13	2	2	2	3	2	3	14	1	2	1	4	2	1	1	2	14	3	2	2	1	1	2	2	15	64
9	1	1	1	1	1	3	8	2	2	1	1	1	1	1	3	12	1	1	2	2	4	4	14	1	1	1	1	1	3	1	1	10	2	2	2	2	3	5	2	1	19	63
10	5	4	3	3	5	5	25	5	4	3	3	5	5	5	4	34	3	3	5	1	2	1	15	5	4	3	3	5	5	5	4	34	3	3	5	1	1	1	1	5	20	128
11	1	1	1	1	1	3	8	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	3	1	8	2	1	1	1	1	1	3	1	11	3	5	3	3	5	3	3	5	30	67
12	2	2	2	1	1	1	9	2	3	3	2	2	1	2	2	17	3	2	2	2	2	3	14	2	4	2	2	3	2	3	3	21	2	1	2	2	1	2	3	1	14	75
13	2	2	2	3	5	4	18	2	4	2	3	2	3	2	1	19	2	3	3	2	4	2	16	4	3	2	2	2	2	3	3	21	3	4	3	3	5	3	5	3	29	103
14	5	4	5	4	3	4	25	1	3	5	4	5	4	3	4	29	3	2	4	2	1	1	13	2	1	3	5	4	5	4	3	27	4	3	2	3	1	2	2	5	22	116
15	4	3	5	4	5	5	26	4	4	4	5	4	4	4	4	30	4	2	3	5	3	4	21	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	4	3	3	2	3	4	25	132	
16	2	2	2	1	3	4	14	1	2	5	2	2	4	2	2	20	5	2	1	1	3	1	13	2	5	4	5	4	3	4	3	30	5	4	5	4	3	4	1	1	27	104
17	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	3	3	3	2	19	3	2	2	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	3	4	20	2	4	3	3	2	3	2	3	22	88
18	2	2	2	5	4	5	20	2	2	2	1	1	2	2	2	14	1	1	2	2	2	1	9	1	2	2	2	5	4	5	4	25	3	4	3	2	2	2	2	1	19	87
19	2	2	3	5	4	5	21	1	1	3	1	2	1	1	3	13	1	1	1	4	2	2	11	1	1	5	4	5	4	3	4	27	3	1	1	2	1	2	2	2	14	86
20	1	1	2	2	2	2	10	3	1	4	1	1	1	2	3	16	2	3	1	1	3	1	11	2	2	2	2	5	4	5	4	26	3	4	3	3	2	2	1	1	19	82
21	1	2	2	3	3	3	14	2	3	3	2	3	2	2	2	19	2	4	2	2	1	3	14	5	2	1	4	1	4	2	21	5	2	2	1	1	1	2	2	16	84	
22	2	1	2	2	3	3	13	1	2	2	3	3	4	5	4	24	1	2	2	3	3	1	12	5	1	2	2	3	3	2	2	20	3	1	2	2	3	3	4	2	20	89
23	1	2	2	3	3	4	15	2	1	2	2	3	3	4	5	22	1	2	2	3	3	1	12	2	1	2	2	3	3	4	5	22	1	2	2	3	3	2	2	5	20	91
24	1	1	1	1	2	2	8	3	2	2	2	2	2	1	1	15	2	2	1	1	2	2	10	2	3	2	2	5	4	5	4	27	3	4	3	2	1	1	3	1	18	78
25	1	2	2	5	4	5	19	1	5	4	5	4	3	4	3	29	1	1	1	2	2	2	9	1	1	2	1	2	1	2	1	11	1	1	2	1	1	2	1	1	10	78
26	1	1	1	2	2	1	8	4	3	2	3	3	2	2	3	22	2	3	2	4	2	2	15	3	3	3	4	3	1	1	1	19	2	2	1	1	1	1	2	1	11	75
27	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	3	4	5	5	37	5	5	5	5	5	3	28	3	4	5	5	5	5	4	3	34	2	4	2	2	4	3	3	4	24	150
28	2	1	1	1	2	2	9	3	2	1	1	1	2	2	1	13	1	4	3	3	4	2	17	2	1	1	1	2	2	1	1	11	2	2	2	3	2	1	4	2	18	68
29	1	1	1	1	1	3	8	4	3	4	1	1	1	1	1	16	3	1	5	4	4	3	20	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	3	1	2	4	4	2	18	70	
30	4	3	1	3	3	4	18	4	3	1	1	2	4	1	1	17	2	2	3	1	2	1	11	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3	3	4	2	4	4	4	4	28	104
31	5	4	5	4	3	4	25	3	1	1	1	2	2	1	2	13	1	1	1	1	3	2	9	1	1	1	3	1	1	1	12	2	1	1	3	1	1	3	1	13	72	
32	3	5	5	4	4	4	25	3	4	2	4	4	5	3	5	30	5	4	3	5	4	4	25	4	4	4	3	1	1	1	2	20	2	1	1	1	1	5	4	3	18	118
33	4	4	5	3	2	4	22	3	1	4	2	4	4	4	4	26	2	5	5	4	5	5	26	3	4	1	3	1	2	5	5	24	5	3	3	4	5	4	3	30	128	
34	5	4	5	4	3	4	25	3	5	4	5	4	3	4	3	31	1	1	1	2	1	2	8	2	2	1	3	1	1	1	1	12	1	1	2	1	1	1	1	1	9	85



## Declaratoria de Originalidad del Autor/ Autores


Yo, Rodriguez Fernandez Bernardino, egresado de la Escuela de posgrado/Programa académico de Maestría en administración de la Educación de la Universidad César Vallejo (Sede Lima Este SJL), declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado:

“Gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la Red N° 05 San Juan de Miraflores 2020”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo de Investigación / Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 20 de marzo de 2021

Apellidos y Nombres del Autor Rodriguez Fernandez Bernardino	
DNI: 09694420	Firma: 
ORCID: 0000-0002-4581-2622	