



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Gestión Directiva y Capital Intelectual en el Aprendizaje
Organizacional de las Instituciones Educativas de Lima Sur, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en educación

AUTORA:

Zárate Gutiérrez, Gabriela (ORCID: 0000-0003-1529-2723)

ASESORA:

Dra. Rodríguez Rojas, Milagritos Leonor (ORCID: 0000-0002-8873-1785)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

Con mucho amor a mi esposo, mis hijos, padres y hermanos por ser mi inspiración y motivación para lograr mis metas.

Agradecimiento

Con gratitud a la universidad César Vallejo, a todos los profesores que han contribuido en mi formación profesional, a mis compañeros del doctorado por su apoyo, a mis colegas que han colaborado con el trabajo realizado, y a mi familia que siempre me apoya en todos mis proyectos.

Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Resumo	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	20
3.6. Métodos de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES	39
VIII. PROPUESTAS	40
REFERENCIAS	41
ANEXO	

Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Tamaño de la muestra por institución de la Red 16	19
Tabla 2	Distribución de frecuencia de la variable Gestión directiva	21
Tabla 3	Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Gestión directiva	22
Tabla 4	Distribución de frecuencia de la variable capital Intelectual	23
Tabla 5	Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Capital Intelectual	23
Tabla 6	Distribución de frecuencia de la variable Aprendizaje Organizacional	24
Tabla 7	Distribución de frecuencia de las dimensiones de la variable Aprendizaje Organizacional	24
Tabla 8	Información de ajuste de la hipótesis general	25
Tabla 9	Bondad de ajuste de la hipótesis general	25
Tabla 10	Pseudo Rcuadrado hipótesis general	26
Tabla 11	Estimación de parámetro hipótesis general	26
Tabla 12	Pseudo Rcuadrado Hipótesis específico 1	27
Tabla 13	Estimación de parámetro hipótesis específica 1	28
Tabla 14	Pseudo Rcuadrado hipótesis específica 2	28
Tabla 15	Estimación de parámetros hipótesis 2	29
Tabla 16	Pseudo Rcuadrado hipótesis específico 3	30
Tabla 17	Estimación de parámetros hipótesis específica 3	30

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima sur, 2021. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, de nivel explicativo, correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 170 docentes a quienes se aplicó tres cuestionarios de 60 preguntas en total. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística correspondiente a la regresión logística ordinal. Según los resultados la estimación de parámetros tiene un nivel de significancia de $p=0,00$ el cual es menor a $0,05$ y Wald es mayor a 4; además el nivel de predicción de la influencia según Nagelkerke es de 62% ajustándose al modelo que se planteó. Por tanto se concluye que existe una incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual sobre el aprendizaje organizacional y en cada uno de sus componentes.

Palabras clave: Capital intelectual, gestión directiva, aprendizaje organizacional

Abstract

The purpose of this study was to determine the impact of management and intellectual capital on organizational learning in educational institutions in southern Lima, 2021. The methodology used was quantitative, basic, non-experimental, explanatory, correlational and causal. The sample consisted of 170 teachers who were administered three questionnaires with a total of 60 questions. For the analysis of the data, the statistics corresponding to ordinal logistic regression were used. According to the results, the parameter estimation has a significance level of $p=0.00$, which is less than 0.05 and Wald is greater than 4; in addition, the level of prediction of the influence according to Nagelkerke is 62%, adjusting to the model that was proposed. Therefore, it is concluded that there is an impact of management and intellectual capital on organizational learning and in each of its components.

Keywords: Intellectual capital, management, organizational learning.

Resumo

O objectivo deste estudo era determinar o impacto da gestão e do capital intelectual na aprendizagem organizacional em instituições de ensino no sul de Lima, 2021. A metodologia utilizada foi quantitativa, básica, não-experimental, explicativa, correlacional e causal. A amostra consistiu em 170 professores que receberam três questionários com um total de 60 perguntas. Para a análise dos dados, foram utilizadas as estatísticas correspondentes à regressão logística ordinal. De acordo com os resultados, a estimativa do parâmetro tem um nível de significância de $p=0,00$, que é inferior a 0,05 e Wald é superior a 4; além disso, o nível de previsão da influência segundo Nagelkerke é de 62%, de acordo com o modelo que foi proposto. Conclui-se assim que existe um impacto da gestão e do capital intelectual na aprendizagem organizacional e em cada uma das suas componentes.

Palavras-chave: Capital intelectual, gestão, aprendizagem organizacion

I. INTRODUCCIÓN

Con el fin de evitar la propagación del covid 19, a nivel mundial se han cerrado las escuelas en más de 190 países, trayendo graves consecuencias en el campo educativo, es así que según el informe de CEPAL-UNESCO (2020) los gobiernos han tomado medidas urgentes con el fin de contrarrestar sus efectos, atender a los niños y adolescentes y continuar brindando el servicio educativo. Como principales medidas adoptadas fueron: la educación a distancia, haciendo uso de diversas estrategias y plataformas, en algunos casos con el apoyo de medios tecnológicos; el apoyo del personal (capital humano) y toda la comunidad educativa; y la atención de la salud y el bienestar de los estudiantes. En este sentido, la gestión escolar ha jugado un rol muy importante, ya que han tenido que liderar acciones urgentes para seguir brindando en este caso una educación remota. En este contexto también el rol del docente ha sido muy importante, ya que han empezado a impartir la educación virtual sin tener mayor conocimiento de ello y poco a poco han sido capacitados en el uso de herramientas digitales para mejorar su comunicación con los estudiantes.

Esta situación ha evidenciado una realidad que ya se observaba previo a la pandemia, la existencia de grandes brechas en los resultados educativos, debido a una inadecuada gestión y administración del personal docente y de los recursos que poseen las instituciones educativas. Se observa una gran necesidad de dar atención a la formación de los gestores educativos para que sean capaces de asumir los retos que presentan los cambios y se enfoquen en el logro de una educación de calidad.

Asimismo, en los países latinoamericanos la Unicef (2020) propuso una serie de acciones de contingencia frente al Covid 19 dentro del campo educativo, para que los gobiernos tengan en cuenta en su atención de los niños, niñas y adolescentes, de tal manera que se rompan las brechas de la desigualdad y todos puedan tener acceso al derecho de la educación. También en esta región se ha visualizado que la gestión

directiva presenta ciertas deficiencias, y a su vez se convierte en un desafío, así como lo señaló (UNESCO-OREALC, 2015) sobre todo cuando se refiere a la capacitación de gestores escolares, ya que un buen porcentaje de estos países carecen de políticas claras con una estructura coherente que definan los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos, lo cual se evidencia en el bajo rendimiento escolar, poco aprovechamiento del capital intelectual en las organizaciones, poca valoración del talento humano, poca articulación con la comunidad educativa desaprovechando los recursos del contexto. Los problemas o dificultades mencionados hacen que las organizaciones escolares no estén preparadas para dar respuesta a los retos y exigencias de la sociedad de la información y del conocimiento.

Frente a este contexto, el ministerio de educación (Minedu) ha tenido que implementar diferentes medidas para dar respuesta a la necesidad de seguir brindando el servicio educativo a los niños y adolescentes, frente al cierre de las escuelas. Al respecto, la Resolución Ministerial N° 160 (2020), dispuso que se inicie el periodo escolar a través de la estrategia “aprendo en casa” con el fin de garantizar el servicio educativo en todas las escuelas públicas de educación Básica del territorio nacional, dentro del contexto de la emergencia sanitaria para prevenir y control la propagación del Covid 19. Educación (2020) refiere que la Dre y Ugel son entes descentralizadas de la gestión escolar que deben dar respuesta a los desafíos actuales y liderar las distintas acciones para seguir brindando el servicio educativo de calidad a los escolares dentro del ámbito nacional. En este sentido se observó que los gestores educativos carecían de competencias para responder a los problemas de gestión que surgieron en el contexto de la emergencia sanitaria como el de diseñar estrategias para continuar el servicio educativo en la modalidad a distancia, también se evidenció la deficiente capacidad de gestión para capacitar a su personal en el dominio de la virtualidad y asegurar la calidad del servicio.

Ya antes de la pandemia, MINEDU (2014) en el marco del buen desempeño

directivo evidenció que un buen número de las escuelas presentaban una gestión directiva homogénea, con prácticas rutinarias en su enseñanza, dedicadas a lo administrativo y alejadas del proceso de aprendizaje, con una estructura nada flexible y con múltiples funciones, con prácticas autoritarias o permisivas. Además, que los instrumentos de gestión son simplemente normativos y la relación con la comunidad en general es sólo como proveedores de recursos y que existen conflictos, desconfianza, subordinación entre los miembros de dicha comunidad. Como resultado de todo ello gran parte de las instituciones educativas presentaban dificultades para lograr los compromisos de gestión establecidos en las políticas educativas del Minedu. Así mismo es evidente que se pierde la oportunidad para aprovechar el capital intelectual y la generación de aprendizaje organizacional. Por ejemplo, el aprovechamiento de conocimientos útiles al interior de las organizaciones educativas.

Variados aspectos de la realidad referidos al contexto nacional e internacional se manifiestan también en las instituciones educativas públicas de Lima Sur, así, se percibe que las instituciones educativas han tenido dificultades para adaptarse a la educación virtual, porque no estaban preparados para insertarse dentro del mundo tecnológico, a pesar de que las escuelas contaban con aulas de innovación, profesores Daip, los directivos no habían considerado la necesidad de preparar a sus docentes en una educación a distancia. Es aquí que se muestra la carencia de directivos con visión y adaptación a los cambios, es por ello que las IE presentan dificultades para el logro de metas y objetivos de sus proyectos institucionales.

En la presencialidad se observaron que las IE presentaban dificultades de tipo logístico y financiero lo que impedía la buena distribución de materiales y recursos educativos lo que a su vez dificulta el trabajo de administrativos y docentes. Asimismo, los procesos de planificación son bastante deficientes, por ejemplo, se observa que cuando tienen que organizarse para realizar las actividades o formar las comisiones se crea un desorden, hay docentes que trabajan más que otros y algunos ni se anotan en las comisiones existentes, así como también, se exige la entrega de una serie de documentos, los cuales ni son leídos y sólo forman parte de un archivo,

muchas veces sin utilidad.

De otro lado, la cultura y clima institucional en general son poco adecuados debido a que no se ha logrado consolidar un ambiente de trabajo colaborativo y de compromiso por parte del equipo con la misión y visión de las instituciones lo que dificulta el logro de metas educativas expresadas en los compromisos de gestión previstos en el documento compromisos de gestión escolar del Minedu (2016).

Así mismo, respecto a la capacitación y perfeccionamiento docente se observa que no se aprovecha el capital intelectual, ya que existen docentes que permanentemente se capacitan por sus propios recursos, para buscar acceder a un nombramiento, para ascender de nivel y ahora para poder conectarse con los estudiantes haciendo uso de las herramientas digitales, sin embargo, estas capacitaciones no son valorados por los directivos ni aprovechadas para el bien de la institución. Las instituciones educativas tienen la posibilidad de aprovechar a los aliados estratégicos, pero muchas veces no hacen los contactos respectivos y desperdician estas oportunidades por una mala gestión, así mismo no existe un nexo adecuado con la comunidad en general que podría ser una gran ayuda para mejorar la institución educativa y resolver los problemas existentes.

Se presenta poca información, o la información está dispersa. Existen las horas colegiadas donde los docentes intercambian sus experiencias, pero no hay recojo adecuado de esta información ni se sistematiza la información de tal manera que pueda servir para mejorar el trabajo pedagógico. Lo mismo sucede con las reuniones que se realizan para evaluar una actividad o proyecto realizado no se sabe sistematizar las conclusiones de tal manera que pueda servir para futuros trabajos y poder reducir el tiempo de coordinación

En base a la problemática descrita se plantea el siguiente problema General: ¿Cómo inciden la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021? De la misma forma se plantean los problemas específicos ¿Cómo incide la gestión directiva y el capital intelectual en las dimensiones Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021?

En la Justificación teórica, se espera que los resultados del presente trabajo sean un complemento teórico a los encontrados sobre capital intelectual y aprendizaje organizacional, no sólo por la revisión teórica minuciosa que se ha realizado, sino también por los resultados que se han obtenido luego de aplicar los instrumentos y de realizar el análisis respectivo de la información obtenida.

Por otro lado, en la justificación metodológica, los instrumentos utilizados fueron validados por juicio de expertos y teniendo alta confiabilidad servirán para encontrar la correlación causal entre las variables de gestión directiva, capital intelectual y aprendizaje organizacional, lo cual será útil para seguir utilizando en otros contextos y de esta manera ampliar la investigación sobre el tema.

Así mismo, en la justificación práctica, los resultados que se obtengan del presente trabajo contribuirán a que los gestores de las instituciones educativas sepan identificar y valorar el capital intelectual con que cuentan y gestionen los nuevos conocimientos que se genera en sus instituciones, promuevan que su institución sea una organización que aprende, puedan tomar decisiones pertinentes para implementar estrategias que les permitan la mejora constante de sus instituciones. También se espera que sea útil a los docentes para que comprendan su rol en las organizaciones, aprovechen sus potencialidades, conocimientos y experiencias, y estos, sean puestos a disposición de la institución para fortalecer su identidad y forjar organizaciones que aprenden.

Finalmente, en la justificación epistemológica se dará un nuevo aporte al conocimiento ya que en las conclusiones se determinará una influencia de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional.

El objetivo general del presente estudio es determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur. Los objetivos específicos son determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en las dimensiones: Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas antes mencionadas.

Así mismo la hipótesis general es: La gestión directiva y el capital intelectual inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, siendo las hipótesis específicas: La gestión directiva y el capital intelectual inciden significativamente en las dimensiones: Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas ya mencionadas.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes que tomaremos en cuenta serán el de Morales, et al. (2019) quienes realizaron un estudio con el propósito de encontrar la influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en las escuelas privadas de un distrito de México. Sus resultados fueron positivos y concluye que las organizaciones que tienen un equilibrio en los componentes del capital intelectual tendrán mejor rendimiento en el mercado.

Así mismo, Qassas y Areiqat (2021) encontraron que existe una relación significativa entre el Capital intelectual y sus componentes sobre la ventaja competitiva de la universidad estudiada, con lo cual indica que para dicha universidad es esencial cultivar o promover el capital intelectual tanto la dimensión humana, estructural y relacional para que la universidad tenga prestigio y logre destacarse entre las demás universidades.

Por otro lado, Sagredo (2019) en una investigación realizada en Chile encontró una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de la gestión directiva, la satisfacción, el compromiso y la motivación docente en establecimientos educacionales para adultos, sosteniendo la importancia de la gestión en la creación de un clima escolar apropiado para la enseñanza aprendizaje.

En otro sentido, García-Bravo (2020) en su investigación hecha en Colombia demostró que el aprendizaje organizacional influye en la calidad educativa de una institución superior, refiriendo que gracias al Aprendizaje Organizacional las instituciones mejoran el nivel de enseñanza aprendizaje y permite diseñar una serie de tácticas para elevar la calidad y fortalecer las competencias del personal docente. Así mismo Gonzales, et al. (2021) demostró que existe relación entre el capital humano, aprendizaje organizacional y desempeño organizacional, concluyendo que las habilidades, conocimientos, valores y todos los aprendizajes de los docentes que constituyen el capital humano favorecerán el buen desempeño de la institución, por tanto los directivos deben saber gestionar de manera eficiente.

En el contexto Nacional Rodríguez (2020) realizó un estudio donde determinó cómo influye no solo la gestión directiva sino la capacitación a nivel profesional para

lograr la mejora de la calidad de la educación que brindan las instituciones educativas, esto mismo fue comprobado en los antecedentes utilizados por el autor donde coinciden que las instituciones educativas tendrán un buen desempeño cuando la plana docente y directiva estén debidamente capacitados, se involucren en la planificación de las diversas actividades y se les asigne funciones según sus capacidades, satisfaciendo de esta manera la expectativas de la comunidad educativa.

En este mismo sentido, Cuya (2019) determinó el impacto que genera la gestión directiva en el desenvolvimiento organizacional en los trabajadores de la ugel 02. Los instrumentos utilizados en dicho estudio le permitieron determinar la relación entre ambas variables. Por otro lado Gutiérrez (2017) elaboró una investigación con el fin de buscar la forma de asociación del enfoque sistémico con la gestión del capital intelectual de las instituciones educativas en Tacna. El autor llega a la conclusión de que su primera variable difiere significativamente de la segunda variable, en razón de que existe una fuerte influencia de los elementos estructura y subsistema, y entradas y salidas; ya que éstos evidencian debilidades en la aplicación de la gestión del capital intelectual.

De otro lado, Portillo (2019) en su investigación llegó a la conclusión que el modelo de innovación educativa individual en el aula es el que contribuye de manera más eficiente al desarrollo del aprendizaje organizacional ya que el docente crea una serie de estrategias didácticas, realiza el registro y sistematización de los resultados de evaluación, aplica los nuevos materiales y recursos educativos, el uso de las nuevas tecnologías, entre otras acciones que se realiza en el aula.

Por otro lado Vílchez (2019) en un estudio realizado en una escuela de la provincia de Churcampa sostiene la existencia de una relación significativa entre un liderazgo transformacional y un aprendizaje organizacional del personal directivo. En este mismo sentido Pérez (2018) en su estudio encuentra en relación a la cultura organizacional y el clima institucional que ambos aspectos repercuten en el aprendizaje que se desarrolla en las escuelas. Según el autor, considera que toda actividad que se ejecuta en la institución educativa debe orientarse al cumplimiento de objetivos y metas trazados, por ello los directivos deben planificar, organizar evaluar,

llevar un control y seguimiento de dichas actividades y tener una comunicación eficaz que fortalezcan a la organización.

Considerando el fundamento teórico de la presente investigación respecto a la variable gestión directiva Vázquez, Liesa y Bernal (2016) citado por López, García y Martínez (2019) explican el término gestión como el deber de coordinar y conducir a un grupo de personas con el fin de lograr unas metas u objetivos trazados. Así mismo Cruzata y Rodríguez (2016) indican que la gestión se define como una serie de tareas o actividades que se realiza para alcanzar un objetivo en un cierto tiempo; es una labor prioritaria de la dirección.

En el mismo sentido, Miranda (2016) afirma que la gestión directiva consiste en un conjunto de actividades que conducen al logro de los objetivos y propósitos de una institución, el cual tiene su origen y su razón de ser en la Administración, que está centrado en la coordinación de la organización y que actúa dentro y fuera de la institución controlando un desarrollo exitoso del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando así la calidad en la práctica pedagógica y la convivencia escolar. En este sentido Madueño et al. (2020) afirman que el gestor educativo debe ser una persona con competencias cognitivas, manejar un lenguaje apropiado al comunicarse, trabajar en equipo, aplicar estrategias de liderazgo y evaluar permanentemente las actividades que permitirán el logro de los objetivos estratégicos.

Entre las diversas propuestas para dimensionar la variable gestión directiva se ha considerado más pertinente la que proponen Frigerio, Poggi, Tiramonti, Agerrondo (1992) ya que puede explicar de manera más precisa el qué hacer de un gestor de la educación, estos son: dimensión organizacional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

La dimensión organizacional, permitirá conocer la manera cómo se organizan las personas que conforman la institución educativa para que funcione de manera eficiente. Los aspectos que se consideran son tanto las tareas como la distribución de éstas, los vínculos o maneras de relacionarse entre quienes conforman la institución, costumbres, actividades que los identifican como organización. En resumen, involucra no solo tomar decisiones sino un trabajo en equipo, la delegación de funciones, el

monitoreo, entre otros. Lazcano (2016) destacó la importancia de esta dimensión porque implica delegar funciones al personal para el logro de las metas institucionales, para ello según Zorrilla (2015) los líderes deben identificar las habilidades y talentos de los miembros de su comunidad para poder asignar tareas según sus capacidades y potencialidades.

La dimensión pedagógica se refiere al proceso enseñanza aprendizaje. Aquí se considera la orientación del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones curriculares organizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, el uso de materiales y recursos didácticos. Asimismo, se contempla el desempeño docente, las prácticas pedagógicas, el dominio de elaboración de planes y programas, aplicación de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las interacciones con los educandos, la capacitación docente, lo cual permitirá fortalecer sus competencias. Lazcano (2016) afirmó que es la encargada de realizar el seguimiento al currículo, esto se ejecuta en el acompañamiento y monitoreo que realiza a los docentes.

En la dimensión administrativa se consideran la gestión de los recursos humanos, también los referente a: materiales, aspecto económico, técnico, de tiempo, de seguridad e higiene, y finalmente, el control de la información relacionada a los miembros de la comunidad educativa; asimismo, la ejecución de la parte normativa y el monitoreo de las funciones, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se pretende ofrecer los intereses particulares al servicio de los intereses institucionales para lograr los objetivos propuestos. En este sentido, Madueño, et al. (2020) indican que la gestión institucional, efectuada por el director, se relaciona con el modo de administrar eficiente y eficazmente la institución, lo cual implica una adecuada planificación de las actividades académicas, administrativas, de infraestructura, financieras, entre otras. Así mismo, Lazcano (2016) afirma que se debe identificar y priorizar las necesidades que tiene la institución educativa para tomar decisiones de forma oportuna y así mejorar los aprendizajes.

Entre las actividades que se realizan en esta área están: la gestión de quienes laboran, delegación de funciones y monitoreo del trabajo desarrollado; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y lo concerniente a los archivos de la institución; así como, la elaboración de todo el manejo contable-financiero. Matos (2015) aseveró que, en esta área están los planes Institucionales donde se contemplan todas las actividades que deben realizarse en la institución.

La dimensión comunitaria se refiere a la relación que existe entre los miembros de la comunidad, siendo consciente de las necesidades y requerimientos de sus miembros. Sagredo (2019) señaló que un aspecto importante de la gestión educacional es la interacción activa con el contexto educativo en el que se encuentra inmerso la institución educativa. Así mismo las relaciones que establece con las demás instituciones educativas del entorno y con la sociedad en general, por ejemplo las universidades, la Iglesia, la municipalidad, las ongs, la comisaría, las postas médicas, etc, que pueden servir de aliados estratégicos para mejorar la calidad educativa. En este mismo sentido Lazcano (2016) explica que los líderes educativos se identifican con toda actividad planificada en beneficio de la institución educativa y se hacen parte de ella, así mismo busca mantener relaciones con otras instituciones que contribuyan en bien de su organización. Para Correa (2014) de igual manera es importante mantener el contacto con las instituciones del entorno, así como utilizar tecnología actualizada que permita el progreso tanto de los educandos como de la institución.

Respecto a la variable Capital intelectual existen diversos autores que han procurado definirlo como el conjunto de conocimientos, ideas, inventos, tecnologías, programas informáticos, diseños y procesos que darán valor a la organización. Quintero et al (2020), Pokrovskaja et al. (2019) y Botero et al. (2020) y que es importante que las organizaciones educativas promuevan acciones para desarrollar el capital intelectual ya que así tendrá mejor rendimiento y calidad que les permitirá posicionarse entre las demás organizaciones. Algunos autores clásicos que definieron el CI son Edvinsson y Malone (1999) quienes afirman que el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional,

interacción con clientes y destrezas profesionales otorgando una ventaja competitiva en el mercado.

Así mismo Arrieta-Reales et al. (2017); Yong et al. (2017); Arias-Pérez et al. (2019), Kichuk et al. (2021) resaltaron la importancia de que las organizaciones educativas promuevan la investigación e innovación para tener mayor competitividad y se desarrolle el capital intelectual para fortalecer la calidad educativa coincidiendo con Steward (1998), quien definió al capital intelectual como la suma de conocimientos que presentan los empleados y que ofrecen a la organizacional una ventaja competitiva. Lo cual se relaciona sobre todo al recurso humano con el cual cuentan las instituciones, cuyos potencialidades y capacidades pueden diferenciarlo de los demás.

Del mismo modo, Sánchez, Melian y Hormiga (2007) resumiendo los aportes de autores, consideran, al respecto, como un conjunto de activos inmateriales e intangibles donde se toma en cuenta los saberes de cada uno de los miembros de la organización, las habilidades de aprendizaje y adaptación, las interacciones entre clientes y proveedores, marcas, nombres de productos, procesos internos, etc. de una institución, todo ello les da un valor propio y los distingue de otras organizaciones.

Las dimensiones del capital intelectual según Sanchez, Melian y Hormiga (2007) son: el capital humano, el capital estructural y capital relacional.

Según el autor, Capital Humano es el capital pensante de los miembros que conforman la organización y otorgan un valor agregado a la empresa porque es capaz de proponer ideas nuevas en beneficio de la organización, en este sentido, Salinas-Ávila et al. (2020) encuentra que el capital humano tienen gran importancia en la generación del capital intelectual y la gestión del conocimiento; es decir que son las personas quienes con sus valores, ideas, habilidades, conocimientos influyen en el desempeño de las organizaciones. (Morales et al., 2020). Ya anteriormente Bontis (1998) sostuvo que el capital humano se refiere a las competencias, conocimientos, talentos y capacidades que poseen los individuos, así como la actitud, la motivación y el proceder ético de las personas y la capacidad intelectual que le permite crear nuevos conocimientos y transformarlos en productos. Con lo cual se puede entender que el capital humano involucra a todas las capacidades, destrezas, inventivas que poseen

cada uno de los empleados de las organizaciones y que contribuyen con el desarrollo de éste.

Capital estructural u organizacional, según Ibarra-Cisneros, et al. (2020) es el conocimiento explícito que posee la organización, relacionado con la producción científica, tecnológica y la cultura organizacional que lo caracteriza. A su vez se relaciona con la gestión del conocimiento y la transmisión o comunicación de las mismas dentro de la organización. En este sentido recoge lo que en su momento afirmara Bueno (2003) es el conjunto de conocimientos y activos intangibles, los cuales provienen de los procesos de acción que son propiedad de la organización quedándose en ella al abandonar las personas y se subdivide en dos: tecnológico y organizativo. Es considerado clave para el posicionamiento de la I.E.

Así mismo, Gobel et al. (2020) encuentran que el capital estructural es el más divulgado dentro de las universidades por la importancia que implica, ya que los valores y conocimientos propios de la organización son los que le dan realce y lo diferencian de las demás instituciones del medio. De acuerdo con Fontalvo, Quejada y Puello (2011), es imprescindible una gestión del conocimiento de manera eficiente, permitiendo el desenvolvimiento de diversas actividades que generen su adquisición, asimilación y transformación, por lo que, además Ortiz y Arenas (2015), afirman que dentro de una organización, el capital estructural tiene relación con el conocimiento que se ha logrado internalizar, adquirir, volver propio, permaneciendo en el tiempo como parte de su estructura y de sus procesos de gestión o de su cultura, correspondiendo a activos no humanos, pero generados por el capital humano o por el capital relacional.

El capital relacional según Ibarra-Cisneros, et al. (2020) es el conjunto de relaciones económicas, políticas e internacionales que la organización establece con otras. Esto permite a la institución educativa reconocer, valorar y aprovechar los intangibles creados por sus equipos de personas involucradas, apropiándose y convirtiéndolos en el soporte de la mejora continua, el fundamento para la innovación, desarrollo y posicionamiento de aquello que sabe realizar muy bien, considerándolo como el sello diferenciador que otorgará la existencia en el tiempo, siendo el facilitador

del mejoramiento continuo en las instituciones educativas. En toda Institución educativa que está buscando la innovación debe considerar la importancia de mantener interacciones a largo plazo, el cultivar la amistad, afecto, capacidad de potenciar a otros, permitirá adquirir grandes ganancias. Así como la parte espiritual y los valores no serán dejadas de lado, por el contrario, serán considerados aspectos relevantes de la propuesta.

Reforzando lo anterior, Ortiz y Arenas (2015), indican que toda vez que una institución ejecuta una gestión consciente con su capital relacional logrará desarrollar procesos innovadores y generación de conocimiento importante, lo cual impactará en el contexto; para ello, es necesario definir estrategias que apunten a adquirir, transformar y hacer uso de los saberes y prácticas que provengan de su interacción con la comunidad educativa.

Respecto a la variable aprendizaje organizacional Cardona y Calderón (2006) precisaron que “el aprendizaje organizacional involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social” (p.16). En este sentido Passaillague-Baquerizo y Estrada-Sentí (2016) afirman que las organizaciones que aprenden desarrollan la capacidad de obtener información, procesarla y crear nuevos conocimientos y son aquellas que están en constante adaptación a los cambios, Así mismo, Garzón y Fisher (2009) consideran que es la habilidad que tienen las organizaciones para aprovechar la información que tienen a disposición y a la vez de producir nuevos conocimientos en sus miembros de manera particular o en equipo, de esta manera mejorar el servicio que brinda su institución y tener mejores propuestas que respondan a las demandas de sus clientes.

Los cambios que vivimos en los últimos tiempos, influenciados por la globalización, exigen que las organizaciones estén dispuestas a aprender para poder adaptarse a estos cambios, así se entiende a una organización de aprendizaje como aquella que es capaz de adaptarse a los cambios en un ambiente externo a través de la constante renovación de su estructura y sus prácticas. Es así que las organizaciones para mantenerse vigentes en el medio deben estar en constante aprendizaje, de lo contrario corren el riesgo de desaparecer o morir.

El aprendizaje organizacional es visto como un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento guiado a la mejora de las acciones que conlleva a la idea de buscar que las instituciones educativas estén dispuestas a entrar en un proceso de aprendizaje continuo para mejorar las acciones del servicio educativo. La escuela es una organización donde se generan conocimientos, pero actualmente no se gestiona adecuadamente este aprendizaje. Por ello aplicaremos la teoría del aprendizaje organizacional a las escuelas. Según Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento organizacional tiene un proceso que gira en torno a un espiral iniciándose en el nivel individual y continúa con la interacción de comunidades cada vez mayores. El rol fundamental de la organización referente al proceso de creación de conocimiento consiste en otorgar el contexto adecuado y acorde para facilitar el desarrollo de las actividades grupales, la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.

Es un elemento clave el aprendizaje para la gerencia de una organización, más aún la gestión educativa. El eje vertebral de la gerencia institucional deben ser los procesos de formación y aprendizaje permanente, el contar con un personal capacitado y que aprende continuamente otorga garantía de calidad, y eficiencia en el servicio. Se considera al aprendizaje como un requisito para que el integrante de la organización sepa desenvolverse exitosamente. También, podría transferirse el tema de las competencias integrales a la gerencia, siendo en este caso el gerente, el Rector quien se preocupó por fomentar el desarrollo de competencias en sus trabajadores, constituyéndose finalmente en conocimiento, habilidades, destrezas en cumplimiento de su misión.

Las dimensiones de aprendizaje organizacional, según Cardona y Calderón (2006) son tres: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.

La primera dimensión, orientación al aprendizaje, está referida a la disposición y compromiso de los líderes de dar importancia al aprendizaje que se genera dentro de la organización, de tal manera que promueva en los demás miembros la adquisición de nuevos conocimientos, planteando nuevas ideas, experimentando nuevos

aprendizajes y muchas veces renunciando a las ideas o conocimientos anteriores para dar pase a las nuevas ideas que puedan servir para el crecimiento de la empresa o institución.

Del mismo modo, Encinas (2014) resaltó la importancia de que toda la organización en conjunto genere nuevos conocimientos, de manera que todos los miembros se involucren en crear, producir, difundir los aprendizajes y luego los incorporen en la organización. Entonces cuando se habla de orientación al aprendizaje se hace referencia a la adquisición de nuevos conocimientos e integrarlos en el aprendizaje de la organización, por eso es muy importante la labor de los directivos de aprovechar cada proceso de aprendizaje y gestionarlos apropiadamente.

Según los mismos autores, la segunda dimensión del conocimiento compartido son las habilidades que tiene la organización para dar a conocer entre sus miembros los nuevos conocimientos con el fin de lograr las metas y propósitos institucionales. Está relacionado con la buena comunicación, el trabajo en equipo y la visión compartida.

Respecto a la comunicación, considerando un contexto de cambios permanentes es fundamental para el aprendizaje organizacional, ya que posibilita el desarrollo de la organización. Mediante la comunicación, difusión e interpretación compartida de la información entre los miembros de la organización se logra que todos se sientan identificados y se involucren en la solución de los problemas. Se crea responsabilidad, compromiso y confianza en la organización. Sobre el tema Nonaka (1991) aportó sobre la existencia de dos formas de conocimiento: el conocimiento tácito, que hace referencia a los aprendizajes que el sujeto de manera particular posee y se encuentran en su memoria, los cuales fueron adquiridos desde las experiencias vividas pero que son difícil de dar a conocer. Otra forma de conocimiento es el explícito, de tipo formal o sistemático, siendo fácil de compartir o transmitir, los cuales pueden estar en los textos, base de datos, recetas, fórmulas científicos, programas, entre otros.

En este sentido, también Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero (2021) resaltan la importancia de que las instituciones brinden confianza a sus miembros para que

puedan compartir sus conocimientos y de esta manera se haga parte de la organización y así se va generando nuevos conocimientos que los preparan para responder a los cambios y retos que presentan las diferentes circunstancias.

La tercera y última dimensión retención y recuperación del conocimiento se relaciona con la memoria organizacional; es decir con el almacenamiento y la gestión de la información haciendo uso de las tecnologías de la información. Para los autores la retención se produce en la cultura que guarda las vivencias y experiencias pasadas para utilizarlas en el futuro. Estos aprendizajes se almacenan en la forma de comunicación, en las estructuras, los símbolos, las reglas, entre otros. Sobre todo, los conocimientos se almacenan en el individuo, en sus experiencias, recuerdos y vivencias. Así mismo la cultura organizacional determina la manera en que los sujetos conservan los conocimientos durante el tiempo y la forma como registran y transmiten dicha información.

La retención del conocimiento organizacional se produce cuando las acciones que se realizan en la actualidad están basados en experiencias pasadas y procesos que se han compartido, difundido y guardado bajo diversas formas de retención del conocimiento.

Se puede afirmar, entonces, que las organizaciones para crecer necesitan aprovechar, adquirir, almacenar y gestionar los conocimientos que posee los miembros de su organización tanto individual o grupal para integrarlos al aprendizaje organizacional, como lo señala García y Londoño (2015) es fundamental estructurar, ordenar la información que tiene la institución para ser revisado, interpretado y empleado en el momento que lo requiera cualquier miembro de la organización, más aún si es un personal nuevo, que necesita conocer los procesos de la institución.

III. METODOLOGÍA

Este estudio es de enfoque cuantitativo, así como explicaron Hernández, Fernández y Baptista (2014) se recolectan información para probar hipótesis, y se realiza la medición numérica sometiendo a un análisis estadístico, para fijar patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

3.1 Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo es de tipo básica según el fin que persigue. Para Behar (2008) la investigación básica también puede llamarse investigación pura, teórica porque sustenta el marco teórico de la investigación, y promueve la consecución de nuevas teorías o modificar las que ya existen, así aumentar los conocimientos científicos y filosóficos. (p. 16)

El diseño es no experimental en vista de que no se manipula intencionalmente las variables. Así como indica Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata de investigaciones que se desarrollan sin una manipulación deliberada de variables donde se observan los hechos o fenómenos en su ambiente natural con el fin de evaluarlos. (p. 152). Además, es de tipo transeccional, correlacional-causal lo que significa que se describen la influencia de dos o más variables en un momento determinado.

3.2 Variables y operacionalización

Para Arias (2016) una variable es entendida como aquella cualidad o cantidad que puede medirse, manipularse o sufrir algún cambio y además dentro de investigación puede ser analizado, manipulado o controlado. (p. 12).

Definición conceptual

Variable 1: Gestión directiva, según Miranda (2016) consiste en una serie de actividades que apunten a conseguir los objetivos y propósitos de una institución, el cual tiene su origen y su razón de ser en la administración, que está centrado en la coordinación de la organización y que actúa dentro y fuera de la institución controlando la adecuada ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, buscando así la calidad en la práctica pedagógica y la convivencia escolar.

Variable 2: Capital Intelectual, según Sánchez, Melian y Hormiga (2007) es definida como el conjunto de activos inmateriales e intangibles donde se toma en cuenta los saberes de cada uno de los miembros de la organización, las habilidades de aprendizaje y adaptación, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, etc. de una organización, todo ello les da un valor propio y los distingue de otras organizaciones.

Variable 3: Aprendizaje organizacional, según Garzón y Fisher (2009) es la habilidad que tienen las organizaciones para aprovechar la información que tiene a disposición y a la vez de producir nuevos conocimientos en sus miembros de manera particular o en equipo, de esta manera mejorar el servicio que brinda su institución y tener mejores propuestas que respondan a las demandas de sus clientes y según Cardona y Calderón (2006) consiste en un proceso dinámico donde se ven involucrados todos los miembros de la organización a través de una interacción con otras personas u organizaciones. (p.16)

Definición operacional.

Variable 1: La gestión directiva se observó mediante las dimensiones organizacional, pedagógica, administrativa y comunitaria. Con 12 indicadores, con 20 ítems y se midió mediante escala ordinal tipo Likert en los niveles nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. (Ver matriz de operacionalización en anexo)

Variable 2: Capital Intelectual. Se observó mediante las dimensiones capital humano, capital estructural y capital relacional. Se tomó en cuenta 9 indicadores, 21 ítems y será medida mediante la escala de Likert nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Variable 3: Aprendizaje organizacional. Se observó mediante las dimensiones orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento. Con 9 indicadores y 20 ítems, se medirá con la escala ordinal tipo Likert en los niveles nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2014) entienden por población a todos el conglomerado de casos que cumplen con las características precisadas por el investigador. El autor señala que es importante especificar las características de la población para definir la muestra con que se desea trabajar. Así mismo Arias (2016) hace referencia a la agrupación de sujetos, objetos de cantidades conocidos o desconocidos que tienen las mismas cualidades o atributos a los cuales se puede generalizar los resultados del estudio y son delimitados en el problema y objetivos de la investigación.

La población con el cual se realizó esta investigación se conforma de 301 docentes de la red 16, de la ugel 01. Ver anexo 8.

La muestra según Bernal (2010) es una parte de la población seleccionada de donde se recogerá la información para observar y medir la variable de estudio. Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) entienden que la muestra es una porción del universo del cual se recoge la información, por tanto debe ser de un número significativo que represente a la población estudiada.

Para la selección de la muestra se ha considerado como criterios de inclusión a los docentes que pertenezcan a las instituciones educativas públicas de la red 16, Ugel 01, ya sean nombrados o contratados y se excluyó a la IE cuya directora no autorizó la aplicación debido a haberse aplicado otro cuestionario anteriormente. En total quedó 301 docentes, de los cuales se seleccionó a 170 utilizando el software estadístico según la fórmula siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

N = 301

Z = 1.96

P=0.5

Q= 0.5

D=0.05

n = 170

Para determinar la muestra por Institución educativa se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, donde se calculó la desviación estándar mediante la fracción de la muestra y la población, siendo 0.564784053156 el cual se multiplicó a cada cantidad del subgrupo obteniendo la muestra estratificada según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Tamaño de la muestra por institución de la Red 16

Institución Educativa	Operación	Muestra estratificada
526 Santísima Virgen del Perpetuo Socorro	11x0.56	7
Mi Pequeño Mundo II	4x0.56	2
6065 Perú Inglaterra	73x0.56	41
6066 Villa el Salvador	118x0.56	67
6048 Jorge Basadre	95x0.56	53
Total	301	170

El muestreo según Tamayo (2003) es una herramienta importante dentro de la investigación que permite determinar el número de muestra de donde se obtendrá la información para el análisis respectivo de las variables.

El Muestreo aleatorio o probabilístico según Arias (2016) es el procedimiento por el cual se sabe que tan probable es que un elemento pueda ser parte de una muestra. Para el objetivo de este estudio se realizará el tipo de muestreo probabilístico estratificado, el cual según Tamayo (2003) consiste en seleccionar una unidad proporcional de cada subgrupo que conforma la población. (p.177)

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arroyo (2020) explica que las técnicas son una serie de herramientas mediante las cuales el investigador recoge los datos de manera fiable, veraz para procesarlos, analizarlos, interpretarlos de esta forma lograr sus propósitos y contrastarlos con las hipótesis propuestos. (p.256)

Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios que corresponden a la técnica de la encuesta mediante el cual se recogió la información que se requiere para realizar la investigación. Un cuestionario contiene una serie de ítem que responden a los indicadores de las variables señalados en la matriz de operacionalización (Arroyo, 2020, p.260)

En esta investigación se utilizó instrumentos con escala de Likert, el de gestión directiva es de elaboración propia y las otras dos fueron adaptadas por la investigadora como se detallan en las fichas técnicas de cada uno de ellos. Ver anexo 9.

Respecto a la validez de los instrumentos, éstos fueron evaluados por expertos temáticos y metodólogos, quienes han establecido su validez. Ver anexo 7.

Para demostrar la fiabilidad de los instrumentos se llevó a cabo una prueba piloto a 20 docentes de similares características a la unidad de análisis. Para dicho fin se utilizó el coeficiente Alpha de cronbach debido a que los cuestionarios tienen un valor politómico. En este sentido el valor de la primera variable es 0.95, del segundo es 0.89 y para el tercero es 0.97 de confiabilidad, lo cual demuestra en los tres casos una excelente confiabilidad (ver anexo 10).

3.5 Procedimiento

Una vez validado los instrumentos se solicitó el permiso respectivo de la Institución educativa donde se aplicó los cuestionarios, los cuales se enviaron en formato google forms a través del whatsapp y/o correos electrónicos a los docentes que conforman la muestra del presente trabajo.

3.6 Método de análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó mediante la herramienta Excel. Para el análisis descriptivo se utilizó la tabla de frecuencias y gráficos estadísticos y para la contratación de hipótesis se recurrió al análisis estadístico de regresión logística ordinal, el cual se realizó con ayuda de la herramienta SPSS 26.

3.7 Aspectos éticos

Se solicitó el permiso de los directivos para administrar los instrumentos dentro de la institución. Se respetó la privacidad de los encuestados por ello los cuestionarios fueron anónimos y sólo se utilizó con fines de investigación, se explicó a la muestra correspondiente sobre las consideraciones que se tendrá respecto a la información que nos brinde cada profesor, así mismo se respetó el derecho de autor citando correctamente la información encontrada.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Respecto a los resultados descriptivos se ha encontrado lo siguiente:

Tabla 2

Distribución de frecuencia de la variable Gestión directiva

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	71	41,8
	Eficiente	99	58,2
	Total	170	100,0

Según los resultados observados en la tabla 2 un 41,76% de los docentes perciben que existe una gestión directiva regular en sus instituciones y un 58,24 % que la gestión directiva es eficiente.

Tabla 3

Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Gestión directiva

	Organizacional		Pedagógica		Administrativa		Comunitaria	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	,6	9	5,3				
Regular	74	43,5	70	41,2	66	38,8	68	40,0
Eficiente	95	55,9	91	53,5	104	61,2	102	60,0
Total	170	100,0	170	100,0	170	100,0	170	100,0

En la tabla 3 se observa que 0,6 % de los docentes perciben que la gestión organizacional es deficiente, un 43,5 % que es regular y un 55,9 % afirma que es eficiente. En cuanto a la dimensión Pedagógica un 5,3 % encuentra que es deficiente, un 41,2 que es regular y un 53,5% eficiente. En la dimensión Administrativa un 38,8% regular y un 61,2% eficiente. Finalmente en la dimensión Comunitaria se observa que un 40 % de los docentes afirma que la gestión comunitaria es regular y que un 60 % percibe que es eficiente

Tabla 4

Distribución de frecuencia de la variable capital Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	72	42,4
	Bueno	125	57,6
	Total	170	100,0

Como se observa en la tabla 4 un 42,4% de los docentes perciben que el capital intelectual en sus instituciones es regular y un 57,6 % que es bueno.

Tabla 5

Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable Capital Intelectual

	Capital Humano		Capital Estructural		Capital Relacional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Malo			8	4,7	1	,6
Regular	53	31,2	85	50,0	83	48,8
Bueno	117	68,8	77	45,3	86	50,6
Total	170	100,0	170	100,0	170	100,0

Según la tabla 5 se entiende que en la dimensión capital humano un 31,2 % de los docentes perciben que es regular y un 68,8% es bueno; en cuanto a la dimensión capital estructural un 4,7% de los docentes afirma que es malo, un 50% que es regular

y un 45,3% es bueno. Y en la dimensión capital relacional el 0,6% de los docentes perciben que es malo, el 48,8% regular y 50,6% que es bueno.

Tabla 6

Distribución de frecuencia de la variable Aprendizaje organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Vál ido	Malo	7	4,1
	Regular	76	44,7
	Bueno	87	51,2
	Total	170	100,0

Según la tabla 6 sobre la variable Aprendizaje organizacional un 4,1% de los docentes perciben que es malo, un 44,7 que es regular y un 51,2 que es bueno.

Tabla 7

Distribución de frecuencia de las dimensiones de la variable Aprendizaje Organizacional

	Orientación al aprendizaje		Conocimiento compartido		Retención y recuperación del conocimiento	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Malo	9	5,3	5	2,9	14	8,2
Regular	82	48,2	57	33,5	75	44,1
Bueno	79	46,5	108	63,5	81	47,6
Total	170	100,0	170	100,0	170	100,0

En la tabla 7 se visualiza que en la dimensión orientación al aprendizaje 5,3% de los docentes afirman que es malo, 48,2% que es regular y 46,5% es bueno. En cuanto a la dimensión Conocimiento compartido un 2,9% de los docentes afirman que es malo, 33,5% es regular y 63,5% es bueno. Finalmente, en la dimensión retención y recuperación del conocimiento un 8,2% de los docentes dicen que es malo, 44,1% que es regular y un 47,6% que es buena.

4.1 Resultados inferenciales

Para el estudio de los resultados inferenciales se ha utilizado la regresión logística ordinal, según el cual se observa los resultados previos del análisis de datos.

Tabla 8

Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general

Información de ajuste de los modelos				
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modelo	-2			
Sólo intersección	132,434			
Final	18,399	114,035	2	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 8 se observa que el nivel de significancia es $p = 0,000$ siendo menor $0,05$ por lo cual se rechaza la hipótesis nula y que el modelo con las variables Gestión directiva, capital intelectual y aprendizaje organizacional mejoran el ajuste de manera significativa respecto al modelo con la sola constante ($G2 \text{ Chi-cuadrado} = 132,434 - 18,399 = 114,035$); y todo ello indica una dependencia de las variables.

Tabla 9

Bondad de Ajuste de la hipótesis general

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,063	4	,900
Desviación	1,475	4	,831

Función de enlace: Logit.

Según se observa en la tabla 9 los datos de las variables se ajustan al modelo, siendo $p = 0,935 > 0,05$

Prueba de hipótesis general

H0: La Gestión directiva y el capital intelectual no inciden en el aprendizaje organizacional.

H1: La gestión directiva y el capital intelectual inciden de manera significativa en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima sur, 2021.

Tabla 10

Pseudo R cuadrado de la hipótesis general

Cox y Snell	,489
Nagelkerke	,602
McFadden	,402

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la prueba pseudo R cuadrado observado en la tabla 10, se presenta una dependencia porcentual de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de Lima sur; ya que el coeficiente de Nagelkerke indica que existe dependencia en un 60.2% y un 39,3% son explicados por otras variables que no se ha considerado en el modelo.

Tabla 11

Estimación de parámetro hipótesis general

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Aprendizaje organizacional T = 1]	-7,084	,704	101,231	1	,000	-8,464	-5,704
	[Aprendizaje organizacional T = 2]	-2,434	,400	36,946	1	,000	-3,219	-1,649
Ubicación	[Gestión directiva T=2]	-2,539	,483	27,676	1	,000	-3,485	-1,593
	[Gestión directiva T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Capital intelectual T=2]	-2,375	,482	24,316	1	,000	-3,319	-1,431
	[Capital intelectual T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

En la tabla 11 se observa los coeficientes de regresión logística ordinal sobre las variables gestión directiva, capital intelectual y aprendizaje organizacional en instituciones educativas de Lima sur. En este sentido, desde el lado negativo, al no

tener una buena gestión directiva y no hacer buen uso del capital intelectual se tiene como probabilidad que no haya una adecuada gestión del aprendizaje organizacional, perdiéndose los conocimientos y aprendizajes de los individuos; es así que para la gestión directiva en el nivel negativo tiene como valor porcentual en Wald de 27,676 y $p=0,000<0.05$ y en Capital intelectual el valor porcentual en Wald es de 24,316 y $p=0,000<0,05$; siendo rechazado la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis de que existe una incidencia significativa de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional.

Prueba de Hipótesis específico 1

H0: La gestión directiva y el capital intelectual no inciden en la dimensión orientación al aprendizaje.

H1: La gestión directiva y el capital intelectual inciden de manera significativa en la dimensión orientación al aprendizaje.

Tabla 12

Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1

Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,460
McFadden	,275
Función de enlace: Logit.	

Según los resultados de la prueba pseudo R cuadrado observado en la tabla 12, se presenta una dependencia porcentual de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión orientación al aprendizaje en las instituciones educativas de Lima sur; ya que el coeficiente de Nagelkerke indica que existe una predicción de la dependencia en un 46%.

Tabla 13
Estimación de parámetro de la hipótesis específica 1

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Orientación aprendizaje = 1]	-5,643	,553	104,249	1	,000	-6,726	-4,560
	[Orientación aprendizaje = 2]	-1,550	,299	26,891	1	,000	-2,136	-,964
Ubicación	[Gestión directiva T=2]	-1,961	,425	21,285	1	,000	-2,794	-1,128
	[Gestión directiva T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Capital intelectual T=2]	-1,723	,441	15,261	1	,000	-2,588	-,859
	[Capital intelectual T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

En la tabla 13 se observa los coeficientes de regresión logística ordinal sobre las variables gestión directiva, capital intelectual y la dimensión orientación al aprendizaje en instituciones educativas de Lima sur. Según lo observado si existe incidencia de la gestión directiva en la dimensión orientación al aprendizaje ya que el porcentual de Wald es de 21,285 y $p=0,00 < 0,05$ y en Capital intelectual también existe una influencia siendo el valor porcentual en Wald de 15,261 y $p=0,000 < 0,05$.

Prueba de Hipótesis específico 2

H0: La gestión directiva y el capital intelectual no inciden en la dimensión del conocimiento compartido en las instituciones de Lima Sur.

H1: La gestión directiva y el capital intelectual inciden de manera significativa en la dimensión conocimiento compartido de las instituciones de Lima sur.

Tabla 14
Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2

Cox y Snell	,425
Nagelkerke	,544
McFadden	,364

Función de enlace: Logit.

En los resultados de la prueba pseudo R cuadrado observado en la tabla 14, se presenta una dependencia porcentual de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión conocimiento compartido en las instituciones educativas de Lima sur; ya que el coeficiente de Nagelkerke indica que existe dependencia en un 54.4 %.

Tabla 15

Tabla de estimación de parámetro de la hipótesis específica 2

		Estimación	Desv.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
		n	Error				Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Conocimiento compartido = 1]	-7,066	,752	88,397	1	,000	-8,539	-5,593
	[Conocimiento compartido = 2]	-3,232	,527	37,642	1	,000	-4,265	-2,200
Ubicación	[Gestión directiva T=2]	-1,959	,572	11,708	1	,001	-3,080	-,837
	[Gestión directiva T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Capital intelectual T=2]	-2,553	,476	28,783	1	,000	-3,486	-1,620
	[Capital intelectual T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

En la tabla 15 se observa los coeficientes de regresión logística ordinal sobre las variables gestión directiva, capital intelectual y la dimensión conocimiento compartido en instituciones educativas de Lima sur. En este caso se observa que la variable gestión directiva y el capital intelectual tiene incidencia en la dimensión conocimiento compartido, ya que para la gestión directiva en el nivel negativo tiene como valor porcentual en Wald de 11,708 y $p=0,01 < 0,05$ y en Capital intelectual el valor porcentual en Wald es de 28,783 y $p=0,00 < 0,05$.

Prueba de Hipótesis específico 3

H0: La gestión directiva y el capital intelectual no inciden en la dimensión Retención y recuperación del conocimiento

H1: La gestión directiva y el capital intelectual inciden de manera significativa en la dimensión Retención y recuperación del conocimiento.

Tabla 16
Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3

Cox y Snell	,296
Nagelkerke	,352
McFadden	,191

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la prueba pseudo R cuadrado observado en la tabla 16, se presenta una dependencia porcentual de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión Retención y recuperación del conocimiento en las instituciones educativas de Lima sur; ya que el coeficiente de Nagelkerke indica que existe dependencia en un 35.2% y un 64,8% son explicados por otras variables que no se ha considerado en el modelo.

Tabla 17
Estimación de parámetros de la hipótesis específica 3

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Retención y recuperación del conocimiento T = 1]	-4,448	,446	99,317	1	,000	-5,323	-3,573
	[Retención y recuperación del conocimiento T = 2]	-1,287	,277	21,648	1	,000	-1,830	-,745
Ubicación	[Gestión directiva T =2]	-1,605	,406	15,596	1	,000	-2,401	-,808
	[Gestión directiva T =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[Capital intelectual T=2]	-1,362	,405	11,28 8	1	,001	-2,157	-,568
[Capital intelectual T=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

En la tabla 17 se observa los coeficientes de regresión logística ordinal sobre las variables gestión directiva, capital intelectual y la dimensión Retención y recuperación del conocimiento en la unidad de estudio. En este sentido, desde el lado negativo, al no tener una buena gestión directiva y no hacer buen uso del capital intelectual se tiene como probabilidad que no haya una adecuada gestión Retención y recuperación del conocimiento, perdiéndose los conocimientos y aprendizajes de los individuos; es así que para la gestión directiva en el nivel negativo tiene como valor porcentual en Wald de 15,596 y $p = 0,00 < 0,05$ y en Capital intelectual el valor porcentual en Wald es 11,288 y $p = 0,001 < 0,05$.

V. DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados se acepta la hipótesis general que existe incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima sur, 2021, ya que el nivel de predicción de la influencia según Nagelkerke es alto 60,2% ajustándose al modelo que se planteó. En este sentido las acciones que realicen los directivos y una buena gestión del capital intelectual pueden lograr un buen aprendizaje organizacional, o como afirmaron Morales, et al. (2019) las organizaciones que tienen un manejo holístico de su capital intelectual tendrán mayor éxito en sus resultados y lograrán los objetivos propuestos. Por ejemplo, en el presente trabajo se ha hallado que algunas instituciones educativas tienen una buena gestión y un buen manejo de su capital humano lo cual contribuye en gran medida al logro de las metas y objetivos institucionales, esto mismo debería replicarse en las demás instituciones donde los directivos tengan esas competencias de liderazgo para gestionar adecuadamente el equipo de trabajo y se logre los objetivos del sistema educativo, mejorar la calidad de los aprendizajes.

Coincidiendo también con los hallazgos de Rodríguez (2020) se refuerza la idea de que una buena gestión directiva, que a su vez se encuentra en continua capacitación logrará una mayor calidad educativa, ya que también procurará que todo el personal que labora dentro de su organización siga fortaleciendo sus competencias para brindar una mejor enseñanza a sus estudiantes. Por ejemplo en esta investigación se ha encontrado que algunas instituciones educativas tienen una buena gestión directiva y que en este tiempo de pandemia han buscado capacitar permanentemente y a su vez han promovido que los docentes se capaciten para responder a los desafíos de la educación virtual. Esto ha logrado fortalecer su capital intelectual y las competencias de sus docentes y a la vez también tener mayores recursos para poder brindar un buen servicio a los estudiantes y eso a su vez ha repercutido en que se incremente los aprendizajes no solamente de cada uno de los miembros de la institución si no que estos conocimientos y que son aprovechados,

estructurados, ordenados se convierten en parte de la organización, parte de la institución

Así mismo Qassas y Areiqat (2021) indicaron que una buena gestión de los componentes del capital intelectual puede dar una ventaja competitiva a la institución, permitiendo distinguirse entre las demás instituciones del entorno, coincidiendo con Steward (1998) quién afirmó que el capital intelectual, en este caso sobre todo el capital humano; es decir los conocimientos que poseen los empleados pueden hacer la diferencia y dar una ventaja competitiva a la institución. Según los autores mencionados y los hallazgos de la presente investigación también se pueden afirmar que existen instituciones que resaltan unas más que otras y es debido justamente al buen manejo que tienen de sus recursos, sobre todo de su capital humano, pero también saben hacer uso de su capital estructural y mantener buenas relaciones con sus aliados estratégicos como son los padres de familia y otras instituciones externas, como por ejemplo las universidades que colaboran con la mejora de los aprendizajes.

Respecto a la primera hipótesis específica también se ha demostrado que existe incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual sobre la dimensión Orientación al aprendizaje, esto significa que una buena gestión de todos los procesos administrativos y de los componentes del capital intelectual repercutirá en la mejora de la capacidad de aprendizaje de la organización, lo cual implica como señalaron Cardona y Calderón (2006) que las organizaciones estén dispuestas a fomentar nuevos conocimientos, que los directivos y docentes estén aptos a desaprender para volver a adquirir nuevos aprendizajes y así mejorar su tarea pedagógica.

La pandemia ha obligado a las instituciones educativas, con ello a los docentes a aprender nuevas formas de brindar el servicio educativo, a buscar capacitaciones sobre herramientas tecnológicas y plataformas digitales con el fin de seguir cumpliendo con su tarea de enseñanza aprendizaje, esto es un ejemplo claro que si una gestión directiva está bien empoderada y utiliza adecuadamente su capital intelectual puede adquirirse mayor aprendizaje que va en beneficio de los objetivos institucionales, todo

ello coincide con lo estudiado por Vilchez (2019) quien ha encontrado que un liderazgo transformacional conduce a las organizaciones a aprender.

Según los resultados descriptivos se ha observado que un buen porcentaje de docentes perciben que la dimensión orientación al aprendizaje es regular, esto significa que los directivos deben trabajar con mayor énfasis las capacitaciones a sus docentes y las actividades de interaprendizaje, en este sentido Encinas (2014) resaltó la importancia de que toda la organización en conjunto genere nuevos conocimientos, de manera que todos los miembros se involucren en crear, producir, difundir los aprendizajes y luego los incorporen en la organización. Es así, que todos los docentes tienen diferentes capacitaciones de manera particular, han estudiado una maestría o un doctorado, tienen especializaciones diversas, diplomados, que podrían compartir con los demás docentes para fortalecer las competencias de sus compañeros y así lograr que la institución se vea fortalecida en cuanto al logro de sus metas propuestas.

Respecto a la segunda hipótesis específica, también se ha encontrado dependencia de la dimensión conocimiento compartido de las variables gestión directiva y capital intelectual. Esto nos lleva a entender que una buena gestión y empleo del capital intelectual conduce a las instituciones educativas a empoderar a sus miembros sobre los objetivos institucionales, a trabajar en equipo y hacerlos participar de los procesos y actividades que conducen a lograr las metas. Según la experiencia en las escuelas y según los resultados del presente estudio existe un buen porcentaje de docentes que perciben que existe un buen conocimiento compartido en las escuelas, porque los directivos procuran dar a conocer la información recibida, sobre todo ahora por la virtualidad y haciendo uso de los medios de comunicación digital se hace más fácil comunicar la información que llega desde el minedu o desde la ugel y dar a conocer los docentes y personal de la IE.

Además, los hallazgos de la presente investigación corroboran lo afirmado por Nonaka y Takeuchi (1999) que los conocimientos comienzan en lo particular, en cada persona y luego se expande a la comunidad o se da a conocer, esto siempre y cuando se promueva la comunicación. Si las personas se guardan sus conocimientos para sí

mismos y no lo comparten con su grupo de trabajo se irá perdiendo la información que han adquirido, de la misma manera, si los directivos no comparten con sus demás miembros de la comunidad los objetivos institucionales, la misión, la visión no se permite que ellos se involucren en desarrollo de cada uno de esos procesos por lo tanto no se trabaja en conjunto para lograr un mismo fin. De lo dicho es fundamental entender una institución que abra las vías necesarias para la comunicación y promueva compartir los conocimientos, para lo cual nuevamente sale a la luz las comunidades de interaprendizaje y los espacios colegiados que por norma inclusive están indicados para los docentes de secundaria.

En este sentido coincido con Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero (2021) es importante resaltar el hecho de que las instituciones brinden confianza a sus miembros para que puedan compartir sus conocimientos y de esta manera se convierta en parte de la identidad de la organización; sólo así se va generando nuevos conocimientos que permiten responder a los cambios y retos que presentan los diferentes contextos.

Acerca de la tercera dimensión, según lo observado en los resultados, también existe dependencia de la dimensión retención y recuperación del conocimiento de las variables gestión directiva y la variable capital intelectual. Esto nos lleva a indicar que una buena gestión y manejo del capital intelectual conduce a una memoria organizacional como indican Cardona y Calderón (2006); es decir a recordar o almacenar de manera ordenada todo lo aprendido elaborando alguna base de datos que permita recuperar los nuevos conocimientos y utilizarlos en otro momento en beneficio de la institución. En los resultados descriptivos del presente estudio se ha encontrado que según la percepción de los docentes existe poca retención de los conocimientos en las instituciones educativas ya que un 47% afirmó que es regular, entonces es notoria la necesidad de que los directivos gestionan su capital intelectual y que los docentes también busquen formas de conservar sus aprendizajes haciéndolos parte de la organización y que estos no se pierdan, más bien sirvan para otros que lo quieran utilizar. Los conocimientos se deben compartir, para ello debe existir alguna base de datos que retenga esos conocimientos adquiridos por cada uno de los miembros.

Así mismo recogiendo lo afirmado por García y Londoño (2015) se puede enlazar con lo encontrado en el trabajo respecto a la necesidad de estructurar, ordenar, archivar, revisar y tener una base de datos de todo lo que realiza cada docente, los equipos de trabajo, las diferentes comisiones, la información de cada personal, de los estudiantes, los proyectos planteados, las evaluaciones e informes entre otras acciones para revisarlo, interpretarlo y utilizarlo cuando algún miembro de la institución lo requiera, sobre todo para dar a conocer al nuevo personal la cultura organizacional característico de la institución.

Un aspecto importante que se desea resaltar es el valor que tiene el capital intelectual en las instituciones, si bien es cierto, que es un término poco conocido, sin embargo en un elemento intangible fundamental para las instituciones educativas, sobre todo en el trabajo remoto se ha demostrado la importancia de la gestión de los nuevos conocimientos por parte de los docentes que han buscado adaptarse al nuevo estilo de trabajo y utilizando sus recursos personales y los propuestos por sus directivos o tomando en cuenta las propuestas del ministerio de educación se han adaptado a los cambios y han cumplido con brindar el servicio educativo.

Una limitación en la investigación realizada fue el recojo de la información, en este contexto de la pandemia la comunicación con la muestra fue de forma virtual, se tuvo que convencer en diferentes ocasiones a los docentes para que pudieran completar el formulario con los instrumentos que se les fue enviado a través de los diversos medios virtuales. Pese a ello, no causó mayor efecto en la recopilación de los datos, ni en las variables de estudio logrando llegar a la meta trazada.

VI. CONCLUSIONES

Primero: De todo lo dicho se concluye que existe una dependencia del aprendizaje organizacional de la gestión directiva y el capital intelectual según el valor estimado por Pseudo Rcuadrado de Nagelkerke (0.602) lo cual representó un 60.2% de incidencia de las variables independientes respecto de la dependiente. Así mismo, el valor de la estimación del parámetro de Wald en gestión directiva es de 15,596 y $p=0,00 < 0,05$ y en Capital intelectual el valor porcentual en Wald es 11,288 y $p=001 < a 0,05$.

Segundo: Existe incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión orientación al aprendizaje de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021 en vista de que se estimó un 46 % de incidencia de las variables predictoras respecto de la dependiente.

Tercero: Hay incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual sobre la dimensión conocimiento compartido de las instituciones educativas de Lima sur, 2021 debido a que se estimó un 54.4% de incidencia de las variables predictoras respecto de la dependiente.

Cuarto: Existe incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual sobre la dimensión retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativa de Lima Sur, 2021 ya que se estimó un 35.2% de incidencia de las variables predictoras respecto de la dependiente

VII. RECOMENDACIONES

Primero: Es recomendable que las instituciones educativas promuevan un aprendizaje organizacional, ya que de esta forma pueden incrementar la calidad en el servicio que brindan y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, así pueden diferenciarse de las demás instituciones.

Segundo: A los directivos se recomienda valorar y aprovechar el capital intelectual que tienen a su cargo para fortalecer sus instituciones en vista de que cada conocimiento que poseen sus docentes es una fuente de conocimiento útil a la organización que no debe ser menospreciado.

Tercero. También se recomienda a los directores tener una base de datos que recoja todos los aprendizajes que van teniendo sus docentes, por ejemplo los trabajos de las horas colegiadas, los informes brindados de cada comisión los planes y programas de cada área o el plan realizado por cada comisión debe estar estructurado en una sola base de datos de tal manera que cualquier miembro de la comunidad pueda hacer uso de ellos.

Cuarto. Se recomienda a los docentes hacer uso de sus capacidades conocimientos habilidades para ponerlos al servicio de la institución todo lo que aprendieron en los distintos programas de capacitación a los cuales han asistido en este tiempo de la pandemia y a la vez puedan hacer una réplica y enseñar a otros docentes de esta manera sean capaces de compartir sus conocimientos y se difunda los aprendizajes entre los demás miembros de la comunidad que así todos pueden hablar un solo lenguaje.

Quinto. También se recomienda a los investigadores que utilicen los instrumentos elaborados y adaptados para futuras investigaciones en contextos diferentes y amplíen la investigación sobre el capital intelectual en las escuelas.

VIII. PROPUESTA

Basados en los resultados descriptivos, dónde se ha encontrado que existe un 43,5% y 42,1% de docentes que perciben que en sus instituciones educativas existen una gestión organizacional y pedagógica regular respectivamente, siendo una gran debilidad de los directivos la organización y el manejo de los programas curriculares y el acompañamiento pedagógico de los docentes, y por ser un tema medular de las instituciones educativas debería darse mayor atención a este aspecto.

Así mismo respecto al capital intelectual, se ha encontrado que las dimensiones Capital estructural y capital relacional son los que han obtenido un mayor porcentaje en el nivel regular 50% y 48,8% respectivamente siendo una carencia de las instituciones educativas establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones y gestionar el apoyo de éstos para el beneficio de los estudiantes.

Además entre los hallazgos se ha encontrado que existe un buen porcentaje de docentes que perciben que en sus instituciones educativas la orientación al aprendizaje y retención y recuperación de los conocimientos se encuentran en un nivel bajo, lo cual debe ser de gran preocupación para los directivos, ya que como organizaciones dedicadas a la educación deben generar nuevos conocimientos por lo tanto se tiene que utilizar estrategias adecuadas que permitan que la comunidad educativa esté orientada a aprender permanentemente y lo aprendido se retenga en la organización.

Frente a todo lo vertido se propone una serie de acciones para la mejora de la gestión de las instituciones educativas, entre ellos: Fortalecer los espacios de interaprendizaje y las horas colegiadas, promover las capacitaciones permanentes de los docentes y el personal directivo, establecer alianzas estratégicas con las instituciones educativas de nivel superior para la capacitación del personal docente y directivo, hacer uso de las capacidades y conocimientos del personal Daip para la capacitación de los docentes, estimular la creatividad e innovación de los docentes mediante RD u otros estímulos académicos, promover la elaboración de proyectos de

innovación, valorando el tiempo dedicado a ello, coordinar con el personal administrativo para tener un archivo físico y virtual de los planes y diversos documentos de gestión, que a su vez se pongan al alcance de todo el personal, fortalecer el plan lector, promoviendo la lectura en toda la comunidad educativa, promover la investigación, el uso de fuentes, citas y referencias con el fin de incrementar los conocimientos y respetar el de los demás, ver la propuesta de plan de mejora en anexo 12.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. Séptima edición. Editorial Episteme, ediciones el Pasillo.
- Arias-Pérez, J., Lozada, N., y Henao-García, E. (2019). Gestión del Capital Intelectual y Desempeño de Grupos de Investigación Universitarios en un País Emergente. El caso de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(4), 181–188. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000400181>
- Arrieta-Reales, N., Consuegra-Machado, J., y Gaviria-García, G. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores*, 20(3), 419–433. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.3.5>
- Arroyo, A. (2020). Metodología de la investigación en las ciencias empresariales. Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/5402>
- Behar, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. P. 161. 3ra edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Bontis (1998): “*Intellectual capital: An exploratory study that develop measures and models*”, *Management Decision*, 36(2), pp.63-76.
- Bueno, E (2000): *Capital intelectual cuenta y razón. Documento presentado en el Curso de Verano Valoración de Empresas y Medición de Intangibles*, realizado en San Lorenzo de El Escorial, septiembre de 2000.
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Javeriana*.

- http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/4230/3206
- Cepal-Unesco (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Correa, L. (2014). *Nuevas tecnologías en innovación pedagógica*. México: Trilce.
- Cruzata-Martínez, A., y Rodríguez, I. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1). <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2487>
- Cuya, O. (2019). *Gestión directiva y su influencia en el comportamiento organizacional en la UGEL 02, 2018*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43370>
- Educación (2020). *Comunidad de Práctica de Gestión Educativa: Promoviendo el intercambio de experiencias para fortalecer la gestión del servicio educativo a distancia en el contexto de la pandemia*. Portal web de Educación, nota de prensa del 7 de julio. <https://www.educacionperu.org/comunidad-de-practica-de-gestion-educativa/>
- Edvinsson, L y Malone, M,S, (1999): *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.
- Encinas, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora. *Estudios Gerenciales* 30(2014) 10–17 <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010>
- Eyzaguirre, L. (2017). *Influencia del capital intelectual en la mejora de la producción científica de la universidad pública peruana*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6584>.
- Friguero G, Pogui M, Tiramondi G, Arredondo (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*
- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). *La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 80-87.

- Garzón, M. y Fisher, A. (2009). *El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia*. En revista Pensamiento y Gestión, No 26, julio, pp. 238-278
- García-Bravo, P. (2020). *Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad de la educación de una IES*. Revista Científica Anfibios, 3(2), 11-21. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.68>
- García, A. y Londoño, M. (2015). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira*. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5064/6583L847.pdf?sequence=1>
- Gobel, I. C., Ulum, I., Juanda, A. y Mudrifah. (2020). Determinants of Intellectual Capital Disclosure in Non-Vocational Higher Education in Indonesia. Journal of Accounting and Investment, 21(2), 362-382. <https://doi.org/10.18196/jai.2102154>
- González, A; Pedraza, N; Barajas, J; Álvarez, M. (2021). *Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas*. Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, 27(4) 2021, págs. 283-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145522>
- Gutiérrez, M. (2017). *Enfoque sistemático en la gestión del capital intelectual de las instituciones educativas de la Región Tacna-Perú, 2013-2015*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann). https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB_b9e8c13a5463318a58f76d414f6a591b
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

- Ibarra-Cisneros, M, Vela-Reyna, J, Ríos-Nequis, E (2020). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. Investigación Administrativa, 2020, 49(126), Julio-Diciembre, ISSN: 1870-6614 / 2448-7678. Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405007>*
- Kichuk, Y., Kunchenko-Kharchenko, V., Hrushchynska, N., Zhukova, Y., Yarish, O (2021). Capital intelectual de instituciones de mayor educación en la economía del conocimiento. *Revista de optimización en acceso abierto de ingeniería industrial. 14(1), 183-190.*
- Lazcano, T. (2016). *Maestros y Enseñanza*. Paidós.
- López, E. García, L. & Martínez, J. (2019). *La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 792-812. <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>*
- Madueño, P., Remuzgo, L., Gutiérrez, N., Soto, R., & Núñez, L. (2021). La gestión directiva en la investigación del docente universitario en Lima ; The directive management in the research of the university teacher in Lima. *Repositorio Institucional - UTP; Universidad Tecnológica Del Perú. <https://doi.org/10.6035/Artseduca.2021.28.6>*
- Matos, S. (2015). *Innovación Educativa. El proceso de innovación*. Dykinson.
- Minedu (2014). *Marco del buen desempeño directivo*.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Minedu (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es.*

- Morales, L., Jacobo-Hernández, C., Ochoa-Jiménez, S., & Ibarra-Morales, L. (2019). *Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México*. Pensamiento & Gestión, (47), 180-202.
<https://doi.org/10.14482/pege.47.6342>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company. Harvard Business Review, 69(6), 96-105
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. Pedler, M., Boydell, T.
- OREALC/UNESCO (2015). *Liderazgo escolar en américa latina y el caribe, experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago.
- Ortiz, F. A. & Arenas, A. J. (2015). *La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual*. Gestión de la educación, 137-150.
- Passailaigue-Baquerizo, R. y Estrada-Sentí, V. (2016). GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684.
- Peñaloza E. (2017). *El capital intelectual en la gestión de la Universidad Privada de Tacna, 2014. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann)* Universidad <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3554>
- Pérez, S. (2018). *Cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/13726>
- Portillo, M. (2019). *Innovación y Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Puno*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI_f2fdd5f13251e2150aab2cb1ef137506

Qassas y Areiqat (2021). *Management Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities*. Business Management, Al-Ahliyya Amman University, Jordan. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n2p92>

Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU (2020). *Disponen el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones* (publicado el 2020/Marzo/31). Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466108-160-2020-minedu>

Rodriguez-Lora, V, y Herrera-Caballero, J. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación Organizational Learning in Higher Education Institutions. Case Study of a Research Group. *Educare Electronic Journal*, 25(3). doi.org/10.15359/ree.25-3.3. <http://www.una.ac.cr/educareeducare@una.ac.cr>

Rodriguez, O. (2020). *Gestión directiva, capacitación profesional en la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas de la Ugel 5, San Juan de Lurigancho – 2019*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40565>

Sagredo, E. (2019). *Relación entre gestión directiva, satisfacción, motivación y compromiso docente en educación de adultos*. Revista Innovación Educativa.

Sánchez, A. J., Melián, A. y Hormiga, E.; (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la Empresa*, 13(2),97-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>

Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica SA. <https://clck.ru/NVFTY>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. LIMUSA, S.A.

Unicef (2020). *La educación durante el COVID-19: Marco de planificación de*

contingencia, reducción de riesgos, preparación y respuesta.
<https://www.unicef.org/lac/media/11176/file>

Vilchez, R. (2019). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo de la educación básica regular de la provincia de Churcampa – 2019.* (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo).

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_669b0ad670f8529efc6c3293aa12eb9a

Yong, L. E., Rodríguez, J. A., y Ruso, F. (2017). El capital intelectual como factor de innovación y de impacto social en las universidades. Una mirada al Ecuador. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 26(4), 205–219.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=129014371&lang=es&site=eds-live>

Zorrilla, M. (2015). *La enseñanza y el aprendizaje en las comunidades educativas.* Paidós.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Gestión Directiva y Capital Intelectual en el Aprendizaje Organizacional de las Institucionales Educativas de Lima Sur, 2021

AUTOR: Mg. Gabriela Zárate Gutiérrez

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>Problema general: ¿Cómo incide la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Problema específicos 1 ¿Cómo incide la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión Orientación al aprendizaje de las instituciones educativas Lima Sur, 2021.</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo incide la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión conocimiento compartido de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Problema específico 3</p>	<p>Objetivo general: Determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Objetivos específicos 1 Determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión Orientación al aprendizaje de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en la</p>	<p>Hipótesis general: La gestión directiva y el capital intelectual inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Hipótesis específicos 1 La gestión directiva y el capital intelectual indican significativamente en la dimensión Orientación al aprendizaje de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.</p> <p>Hipótesis específico 2 La gestión directiva y el capital intelectual inciden significativamente en la dimensión conocimiento compartido de las instituciones educativas Lima Sur, 2021.</p> <p>Hipótesis específico 3</p>	Variable 1 Gestión directiva					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Niveles o rango	
			Organizacional	Toma de decisiones Trabajo en equipo Delegación de funciones	1 al 5	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Eficiente Regular Deficiente	
			Pedagógica	Uso de dominio de planes y programas Manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas Formación y actualización docente	6 al 10			
			Administrativa	Conducción de los recursos humanos, materiales, económicos. Control de la información. Cumplimiento de la normatividad. Supervisión de las funciones	11 al 15			
			Comunitaria	Convivencia escolar Relaciones con los padres de familia Relaciones con aliados estratégicos	16 al 20			
			Variable 2 Capital Intelectual					
			Capital Humano	Conocimiento de su trabajo Perfeccionamiento continuo Calidad docente Desempeño laboral Habilidades para desempeñar con éxito su labor Entrenamiento para desempeñar su trabajo Desarrolla nuevas ideas y conocimientos Acceso a plan de incentivo	1-7	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN)	Bueno Regular Malo	
			Capital Estructural	Desarrolla programas de calidad	8-15			

¿Cómo incide la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas Lima Sur, 2021.	dimensión conocimiento compartido de las instituciones educativas de la red 16 de la Ugel 01 Lima Metropolitana. Objetivo específico 3 Determinar la incidencia de la gestión directiva y el capital intelectual en la dimensión retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.	La gestión directiva y el capital intelectual inciden significativamente en la dimensión retención y recuperación del conocimiento de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021.		Comparte valores, creencias y símbolos de la organización Los objetivos claros y acordes para todos sus miembros. Uso de plataforma digitales o tics en la realización de las clases		1. Nunca (N)			
			Capital relacional	Calidad de servicios es reconocida por la comunidad Relación con los padres de familia es adecuada Relación con otras instituciones educativas Relación con aliados estratégicos Posicionamiento	16-21				
			Variable 3 Aprendizaje Organizacional						
			Orientación al aprendizaje	-Compromiso de directivos y demás empleados -Apertura y experimentación -Des aprendizaje	1-8	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Bueno Regular Malo		
			Conocimiento compartido	-Comunicación interna -Trabajo en equipo -Visión compartida	9-16				
Retención y recuperación del conocimiento	-Estructura organizacional -Tecnologías de la información	17-21							
TIPO DE DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR						
Tipo: básica Diseño: No experimental correlacional causal Método: hipotético deductivo	Población: 373 docentes Muestra: 190 docentes Muestreo: probabilístico estratificado	Variable: Gestión directiva Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario Autora: Gabriela Zárate Gutiérrez Variable 2. Capital Intelectual Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	Análisis Descriptivo: tablas y gráficos, distribución de frecuencias Análisis Inferencial: prueba estadística regresión logística ordinal						

Capital Intelectual	Sánchez, Melian y Hormiga (2007) lo definen como la combinación de activos inmateriales e intangibles incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, etc de una organización	Se refiere al conjunto de características que serán evaluadas con las siguientes dimensiones: Capital Humano, Capital estructural y Capital relacional. Esta variable será medida mediante 24 ítems que serán agrupados en niveles: Bueno, moderado y deficiente	<p>Capital Humano</p> <p>Capital estructural</p> <p>Capital relacional</p>	<p>Conocimiento de su trabajo Perfeccionamiento continuo Calidad docente Desempeño laboral Habilidades para desempeñar con éxito su labor Entrenamiento para desempeñar su trabajo Desarrolla nuevas ideas y conocimientos</p> <p>Infraestructura física y tecnológica Base de datos manuales e internet Incentivo a docentes innovadores e investigadores Desarrolla programas de calidad Comparte valores, creencias y símbolos de la organización Los objetivos claros y acordes para todos sus miembros. Uso de plataforma digitales o tics en la realización de las clases</p> <p>Calidad de servicios es reconocida por la comunidad Relación con los padres de familia es adecuada Relación con otras instituciones educativas Relación con aliados estratégicos Posicionamiento (prestigio superior a sus demás competidores)</p>	<p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
Aprendizaje Organizacional	Garzón y Fisher (2009, p. 249) concibieron el aprendizaje organizacional como la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional	Se refiere al conjunto de características que serán evaluadas con las siguientes dimensiones: Orientación al aprendizaje, Conocimiento compartido y Retención y recuperación del conocimiento. Esta variable será medida mediante 24 ítems que serán agrupados en niveles: Bueno, moderado y deficiente.	<p>Orientación al aprendizaje</p> <p>Conocimiento compartido</p> <p>Retención y recuperación del conocimiento</p>	<p>Compromiso de directivos y demás empleados</p> <p>-Apertura y experimentación Des aprendizaje</p> <p>-Comunicación interna -Trabajo en equipo -Visión compartida</p> <p>Estructura organizacional -Tecnologías de la información</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

Anexo 3

Cuestionario para medir gestión directiva

Estimado docente este cuestionario tiene la finalidad de evaluar la gestión directiva en su institución educativa. La encuesta es anónima y sólo se usará para fines de investigación. Se le pide responder con sinceridad y según la siguiente escala. Muchas gracias por su colaboración.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N°		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1 Organizacional						
1.	Los directivos promueven la participación de los docentes en la toma de decisiones respecto a las actividades de la institución educativa.					
2.	Los directivos promueven el trabajo en equipo en las diferentes actividades de la IE					
3.	Los directivos toman en cuenta las habilidades y características propias de los docentes para conformar los trabajos en equipo.					
4.	Los directivos delegan funciones con el fin de cumplir las metas en el tiempo más corto posible.					
5.	Los directivos cumplen su labor de manera eficiente organizando y acompañando las diversas actividades de la IE					
DIMENSIÓN 2 Pedagógica						
6.	Los directivos organizan reuniones colegiadas para contextualizar los planes curriculares					
7.	Los directivos conducen y orientan el manejo de los enfoques pedagógicos y el uso de las estrategias didácticas.					
8.	Los directivos fomentan la evaluación formativa en cumplimiento de las normas de minedu.					
9	Los directivos monitorean permanentemente a los docentes para orientar su labor pedagógica.					
9.	El director (a) organiza capacitaciones para la formación permanente de sus docentes.					
DIMENSIÓN 3 Administrativa						
10	Los directivos aprovechan el talento y habilidades que tiene su personal docente en el logro de los objetivos de la IE					
11	El director(a) hace uso correcto de los recursos materiales y económicos de la IE					
12	Los directivos administran una base de datos con la información de los estudiantes y personal de la IE					
13	Los directivos informan en las reuniones colegiadas sobre las normas establecidas por minedu y oficios de la Ugel					

14	El director (a) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas respecto a las funciones del personal.					
DIMENSIÓN 4 Comunitaria						
15	Los directivos se involucran de manera activa en las actividades desarrolladas por la IE					
16	Los directivos promueven un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.					
17	Los directivos mantienen comunicación permanente con los padres de familia.					
18	El director(a) establece alianzas con diversas instituciones de la comunidad en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.					
19	Los directivos utilizan las redes sociales para dar conocer a la comunidad las actividades realizadas por la IE					

Cuestionario para medir el capital intelectual

Estimado docente este cuestionario tiene la finalidad de evaluar el capital intelectual en su institución educativa y sólo se usará para fines de investigación. Se le pide responder con sinceridad a las preguntas y según la siguiente escala. Muchas gracias por su colaboración.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N°	Dimensiones/ Items	1	2	3	4	5
Capital Humano						
1	Conoce al detalle las teorías que sustentan los métodos de enseñanza aprendizaje.					
2	Durante el último año escolar asistió con frecuencia a capacitaciones de perfeccionamiento profesional.					
3	Usted dedica tiempo a preparar sus sesiones, buscando nuevas estrategias para que sus estudiantes aprendan mejor.					
4	En el último año escolar usted ha cumplido puntualmente con la preparación de sus sesiones, la entrega de planificadores y el informe de evaluación.					
5	Usted emplea variadas estrategias metodológicas según los estilos de aprendizaje de sus estudiantes.					
6	Realiza ensayos, prácticas o pruebas para asegurar el buen desarrollo de sus sesiones de clase.					
7	Durante el último año escolar ha buscado innovarse con frecuencia en las estrategias de enseñanza aprendizaje.					
2. Capital estructural						
8	La IE cuenta con la infraestructura necesaria para brindar las clases escolares					
9	La IE cuenta con plataformas digitales para brindar las clases virtuales.					

10	La IE cuenta con base de datos manuales o digitales para guardar la información de sus estudiantes o personal					
11	La IE reconoce o felicita a los docentes que presentan proyectos de innovación o investigación					
12	En los últimos años los planes o proyectos educativos de la institución se han ejecutado satisfactoriamente					
13	Usted se identifica con los valores, creencias y símbolos que representan a la institución educativa					
14	La visión, misión y objetivos institucionales son claros y conocidos por todos los miembros de la IE					
15	Los docentes usan las plataformas digitales o los tics en sus clases con sus estudiantes.					
	Dimensión 3 Capital relacional					
16	Existe comunicación fluida entre los docentes y directivos					
17	La comunidad reconoce que la institución educativa brinda una buena enseñanza					
18	Existe una buena comunicación de la institución educativa con los padres de familia					
19	La institución educativa establece buenas relaciones con las otras que existe en la red					
20	La institución educativa establece alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad.					
21	La institución educativa tiene un buen prestigio dentro de la comunidad					

Cuestionario para medir la variable aprendizaje organizacional

Estimado docente este cuestionario tiene la finalidad de evaluar el aprendizaje organizacional en su institución educativa y sólo se usará para fines de investigación. Se le pide responder con sinceridad y según la siguiente escala.

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

N°	Dimensiones / ítems	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1 Orientación al aprendizaje					
1	Los docentes en esta Institución educativa proponen frecuentemente nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.					
2	Los directivos orientan continuamente el desarrollo de los planes y programas pedagógicos.					
3	El equipo directivo fomenta entre sus docentes, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos.					

4	La plana directiva impulsa acuerdos de colaboración con otras instituciones del entorno para intercambiar conocimientos y experiencias.					
5	En esta Institución las ideas innovadoras que tienen buenos resultados son frecuentemente reconocidas por la comunidad educativa.					
6	En esta Institución los errores cometidos por los miembros son discutidos constructivamente.					
7	Los directivos de esta Institución son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas					
8	Los docentes de esta institución se adaptan con facilidad a los cambios y aceptan nuevas ideas.					
	DIMENSIÓN 2 Conocimiento compartido					
9	En esta Institución los problemas son compartidos y afrontados por todos los miembros de la comunidad.					
10	La comunicación en esta institución es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa					
11	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son comunicados a todo el personal.					
12	En los equipos de trabajo de esta Institución se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo					
13	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela					
14	Las objetivos de la institución son comunicadas a todos los miembros.					
15	Los docentes de esta Institución son conscientes de que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.					
16	Los docentes tienen una idea clara sobre la situación actual de la escuela y lo que se desea lograr a futuro.					
	DIMENSIÓN 3 Retención y recuperación del conocimiento					
17	Las experiencias exitosas son documentadas a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.					
18	La institución tiene procedimientos establecidos que ayudan a la realización del trabajo pedagógico.					
19	En esta institución existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.					
20	Los archivos y bases de datos de esta Institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.					
21	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.					

Anexo 4



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DIRECTIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Organizacional							
1	Los directivos promueven la participación de los docentes en la toma de decisiones respecto a las actividades de la institución educativa.	X		X		X		
2	Los directivos promueven el trabajo en equipo en las diferentes actividades de la IE	X		X		X		
3	Los directivos toman en cuenta las habilidades y características propias de los docentes para conformar los trabajos en equipo.	X		X		X		
4	Los directivos delegan funciones con el fin de cumplir las metas en el tiempo más corto posible.	X		X		X		
5	Los directivos cumplen su labor de manera eficiente organizando y acompañando las diversas actividades de la IE	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Pedagógica							
6	Los directivos organizan reuniones colegiadas para contextualizar los planes curriculares	X		X		X		
7	Los directivos conducen y orientan el manejo de los enfoques pedagógicos y el uso de las estrategias didácticas.	X		X		X		
8	Los directivos fomentan la evaluación formativa en cumplimiento de las normas de minedu.	X		X		X		
9	Los directivos monitorean permanentemente a los docentes para orientar su labor pedagógica.	X		X		X		
10	El director (a) organiza capacitaciones para la formación permanente de sus docentes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Administrativa							
11	Los directivos aprovechan el talento y habilidades que tiene su personal docente en el logro de los objetivos de la IE	X		X		X		
12	El director(a) hace uso correcto de los recursos materiales y económicos de la IE	X		X		X		
13	Los directivos administran una base de datos con la información de los estudiantes y personal de la IE	X		X		X		

14	Los directivos informan en las reuniones colegiadas sobre las normas establecidas por minedu y oficios de la Ugel	X		X		X	
15	El director (a) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas respecto a las funciones del personal.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4 Comunitaria	X		X		X	
16	Los directivos se involucran de manera activa en las actividades desarrolladas por la IE	X		X		X	
17	Los directivos promueven un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X	
18	Los directivos mantienen comunicación permanente con los padres de familia.	X		X		X	
19	El director(a) establece alianzas con diversas instituciones de la comunidad en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X	
20	Los directivos utilizan las redes sociales para dar conocer a la comunidad las actividades realizadas por la IE	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. JARA AGUIRRE, CHANTAL JUAN **DNI: 25451905**

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

26 de julio de 2021.

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

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

14	Los directivos informan en las reuniones colegiadas sobre las normas establecidas por minedu y oficinas de la Ugel	X		X		X		
15	El director (a) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas respecto a las funciones del personal.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4 Comunitaria		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Los directivos se involucran de manera activa en las actividades desarrolladas por la IE	X		X		X		
17	Los directivos promueven un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
18	Los directivos mantienen comunicación permanente con los padres de familia.	X		X		X		
19	El director(a) establece alianzas con diversas instituciones de la comunidad en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X		
20	Los directivos utilizan las redes sociales para dar conocer a la comunidad las actividades realizadas por la IE	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

26 de julio del 2021

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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 la dimensión

Firma del Experto Informante.

13	Los directivos administran una base de datos con la información de los estudiantes y personal de la IE	X		X		X	
14	Los directivos informan en las reuniones colegiadas sobre las normas establecidas por minedu y oficinas de la Ugel	X		X		X	
15	El director (a) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas respecto a las funciones del personal.	X		X		X	
DIMENSIÓN 4 Comunitaria							
26	Los directivos se involucran de manera activa en las actividades desarrolladas por la IE	X		X		X	
17	Los directivos promueven un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X	
18	Los directivos mantienen comunicación permanente con los padres de familia.	X		X		X	
19	El director(a) establece alianzas con diversas instituciones de la comunidad en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X	
20	Los directivos utilizan las redes sociales para dar conocer a la comunidad las actividades realizadas por la IE	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):_ Luego de la revisión de la definición conceptual según su instrumento y dimensiones de **GESTIÓN DIRECTIVA** del proyecto de investigación denominado “**Gestión Directiva y Capital Intelectual en el Aprendizaje Organizacional en las IE de la Red 16 Ugel 01 Lima Metropolitana**”. Muestra suficiencia según sus dimensiones.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Alcira Elena Ibarra Cabello. DNI: 10394048

Especialidad del validador: Posgrado Educación Superior

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
***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 la dimensión

26 de julio del 2021



Firma del Experto Informante.

12	El director(a) hace uso correcto de los recursos materiales y económicos de la IE	X		X		X	
13	Los directivos administran una base de datos con la información de los estudiantes y personal de la IE	X		X		X	
14	Los directivos informan en las reuniones colegiadas sobre las normas establecidas por minedu y oficinas de la Ugel	X		X		X	
15	El director (a) supervisa y monitorea el cumplimiento de las normas respecto a las funciones del personal.	X		X		X	
DIMENSIÓN 4 Comunitaria							
16	Los directivos se involucran de manera activa en las actividades desarrolladas por la IE	X		X		X	
17	Los directivos promueven un buen trato con todos los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X	
18	Los directivos mantienen comunicación permanente con los padres de familia.	X		X		X	
19	El director(a) establece alianzas con diversas instituciones de la comunidad en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X	
20	Los directivos utilizan las redes sociales para dar conocer a la comunidad las actividades realizadas por la IE	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

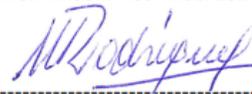
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Milagritos Leonor Rodriguez Rojas..... DNI: 21069112.....

Especialidad del validador: Metodologa.....

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**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 la dimensión

...3.....de.....08.....del 2021.....



Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPITAL INTELECTUAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	1. Capital Humano							
1	Conoce al detalle las teorías que sustentan los métodos de enseñanza aprendizaje.	X		X		X		
2	Durante el último año escolar asistió con frecuencia a capacitaciones de perfeccionamiento profesional.	X		X		X		
3	Usted dedica tiempo a preparar sus sesiones, buscando nuevas estrategias para que sus estudiantes aprendan mejor.	X		X		X		
4	En el último año escolar usted ha cumplido puntualmente con la preparación de sus sesiones, la entrega de planificadores y el informe de evaluación.	X		X		X		
5	Usted emplea variadas estrategias metodológicas según los estilos de aprendizaje de sus estudiantes.	X		X		X		
6	Realiza ensayos, prácticas o pruebas para asegurar el buen desarrollo de sus sesiones de clase.	X		X		X		
7	Durante el último año escolar ha buscado innovarse con frecuencia en las estrategias de enseñanza aprendizaje.	X		X		X		
	2. Capital estructural	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La IE cuenta con la infraestructura necesaria para brindar las clases escolares	X		X		X		
9	La IE cuenta con plataformas digitales para brindar las clases virtuales.	X		X		X		
10	La IE cuenta con base de datos manuales o digitales para guardar la información de sus estudiantes o personal	X		X		X		
11	La IE reconoce o felicita a los docentes que presentan proyectos de innovación o investigación	X		X		X		
12	En los últimos años los planes o proyectos educativos de la institución se han ejecutado satisfactoriamente	X		X		X		
13	Usted se identifica con los valores, creencias y símbolos que representan a la institución educativa	X		X		X		

14	La visión, misión y objetivos institucionales son claros y conocidos por todos los miembros de la IE	X		X		X		
15	Los docentes usan las plataformas digitales o los tics en sus clases con sus estudiantes.	X		X		X		
	Dimensión 3 Capital relacional	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Existe comunicación fluida entre los docentes y directivos	X		X		X		
17	La comunidad reconoce que la institución educativa brinda una buena enseñanza	X		X		X		
18	Existe una buena comunicación de la institución educativa con los padres de familia	X		X		X		
19	La institución educativa establece buenas relaciones con las otras que existe en la red	X		X		X		
20	La institución educativa establece alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad.	X		X		X		
21	La institución educativa tiene un buen prestigio dentro de la comunidad	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: JARA AGUIRRE, CHANTAL JUAN

DNI: 25451905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

26 de JULIO del 2021.

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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 la dimensión



Firma del Experto Informante.

14	La visión, misión y objetivos institucionales son claros y conocidos por todos los miembros de la IE	X		X		X	
15	Los docentes usan las plataformas digitales o los tics en sus clases con sus estudiantes.	X		X		X	
Dimensión 3 Capital relacional		Si	No	Si	No	Si	No
16	Existe comunicación fluida entre los docentes y directivos	X		X		X	
17	La comunidad reconoce que la institución educativa brinda una buena enseñanza	X		X		X	
18	Existe una buena comunicación de la institución educativa con los padres de familia	X		X		X	
19	La institución educativa establece buenas relaciones con las otras que existe en la red	X		X		X	
20	La institución educativa establece alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad.	X		X		X	
21	La institución educativa tiene un buen prestigio dentro de la comunidad	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo **DNI: 25601051**

Especialidad del validador: **Gestión de la Educación**

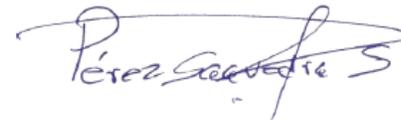
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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 la dimensión

26 de julio del 2021



Firma del Experto Informante.

14	La visión, misión y objetivos institucionales son claros y conocidos por todos los miembros de la IE	X		X		X	
15	Los docentes usan las plataformas digitales o los tics en sus clases con sus estudiantes.	X		X		X	
	Dimensión 3 Capital relacional	Si	No	Si	No	Si	No
16	Existe comunicación fluida entre los docentes y directivos	X		X		X	
17	La comunidad reconoce que la institución educativa brinda una buena enseñanza	X		X		X	
18	Existe una buena comunicación de la institución educativa con los padres de familia	X		X		X	
19	La institución educativa establece buenas relaciones con las otras que existe en la red	X		X		X	
20	La institución educativa establece alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad.	X		X		X	
21	La institución educativa tiene un buen prestigio dentro de la comunidad	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):_ Luego de la revisión de la definición conceptual según su instrumento y dimensiones de CAPITAL INTELLECTUAL del proyecto de investigación denominado “Gestión Directiva y Capital Intelectual en el Aprendizaje Organizacional de las IE de la Red 16, Ugel 01, Lima Metropolitana 2021”. Muestra suficiencia según sus dimensiones.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Alcira Elena Ibarra Cabello. DNI: 10394048

Especialidad del validador: Posgrado Educación Superior

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**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 la dimensión

26 de julio del 2021



Firma del Experto Informante.

15	conocidos por todos los miembros de la IE						
	Los docentes usan las plataformas digitales o los tics en sus clases con sus estudiantes.	X		X		X	
	Dimensión 3 Capital relacional	Si	No	Si	No	Si	No
16	Existe comunicación fluida entre los docentes y directivos	X		X		X	
17	La comunidad reconoce que la institución educativa brinda una buena enseñanza	X		X		X	
18	Existe una buena comunicación de la institución educativa con los padres de familia	X		X		X	
19	La institución educativa establece buenas relaciones con las otras que existe en la red	X		X		X	
20	La institución educativa establece alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad.	X		X		X	
21	La institución educativa tiene un buen prestigio dentro de la comunidad	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

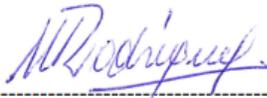
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Milagritos Leonor Rodriguez Rojas..... DNI: 21069112.....

Especialidad del validador:....Metodologa.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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 la dimensión

...3.....de.....08.....del 2021.....



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Orientación al aprendizaje							
1	Los docentes en esta Institución educativa proponen frecuentemente nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.	X		X		X		
2	Los directivos orientan continuamente el desarrollo de los planes y programas pedagógicos.	X		X		X		
3	El equipo directivo fomenta entre sus docentes, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos.	X		X		X		
4	La plana directiva impulsa acuerdos de colaboración con otras instituciones del entorno para intercambiar conocimientos y experiencias.	X		X		X		
5	En esta Institución las ideas innovadoras que tienen buenos resultados son frecuentemente reconocidas por la comunidad educativa.	X		X		X		
6	En esta Institución los errores cometidos por los miembros son discutidos constructivamente.	X		X		X		
7	Los directivos de esta Institución son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas	X		X		X		
8	Los docentes de esta institución se adaptan con facilidad a los cambios y aceptan nuevas ideas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 Conocimiento compartido	Si	No	Si	No	Si	No	
9	En esta Institución los problemas son compartidos y afrontados por todos los miembros de la comunidad.	X		X		X		
10	La comunicación en esta institución es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa	X		X		X		

11	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son comunicados a todo el personal.	X		X		X		
12	En los equipos de trabajo de esta Institución se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo	X		X		X		
13	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	X		X		X		
14	Las objetivos de la institución son comunicadas a todos los miembros.	X		X		X		
15	Los docentes de esta Institución son conscientes de que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
16	Los docentes tienen una idea clara sobre la situación actual de la escuela y lo que se desea lograr a futuro.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Retención y recuperación del conocimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las experiencias exitosas son documentadas a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.	X		X		X		
18	La institución tiene procedimientos establecidos que ayudan a la realización del trabajo pedagógico.	X		X		X		
19	En esta institución existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.	X		X		X		
20	Los archivos y bases de datos de esta Institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.	X		X		X		
21	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: JARA AGUIRRE, CHANTAL JUAN

DNI: 25451905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

26 de JULIO 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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 la dimensión

Firma del Experto Informante.

13	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	X		X		X		
14	Los objetivos de la institución son comunicados a todos los miembros.	X		X		X		
15	Los docentes de esta Institución son conscientes de que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
16	Los docentes tienen una idea clara sobre la situación actual de la escuela y lo que se desea lograr a futuro.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3 Retención y recuperación del conocimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las experiencias exitosas son documentadas a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.	X		X		X		
18	La institución tiene procedimientos establecidos que ayudan a la realización del trabajo pedagógico.	X		X		X		
19	En esta institución existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.	X		X		X		
20	Los archivos y bases de datos de esta Institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.	X		X		X		
21	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo **DNI:25601051**

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

26 de julio del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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 la dimensión

Firma del Experto Informante.

13	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	X		X		X	
14	Las objetivos de la institución son comunicadas a todos los miembros.	X		X		X	
15	Los docentes de esta Institución son conscientes de que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X	
16	Los docentes tienen una idea clara sobre la situación actual de la escuela y lo que se desea lograr a futuro.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 3 Retención y recuperación del conocimiento	Si	No	Si	No	Si	No
17	Las experiencias exitosas son documentadas a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.	X		X		X	
18	La institución tiene procedimientos establecidos que ayudan a la realización del trabajo pedagógico.	X		X		X	
19	En esta institución existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.	X		X		X	
20	Los archivos y bases de datos de esta Institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.	X		X		X	
21	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Observaciones (precisar si hay suficiencia):_ Luego de la revisión de la definición conceptual según su instrumento y dimensiones de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL del proyecto de investigación denominado “Gestión Directiva y Capital Intelectual” en el Aprendizaje Organizacional en las IE de la Red 16 Ugel 01 Lima Metropolitana”. Muestra suficiencia según sus dimensiones. Opinión de

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Alcira Elena Ibarra Cabello DNI: 10394048

Especialidad del validador: Posgrado educación Superior.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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 la dimensión

26 de julio del 2021



Firma del Experto Informante.

13	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	X		X		X		
14	Los objetivos de la institución son comunicados a todos los miembros.	X		X		X		
15	Los docentes de esta Institución son conscientes de que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
16	Los docentes tienen una idea clara sobre la situación actual de la escuela y lo que se desea lograr a futuro. DIMENSIÓN 3 Retención y recuperación del conocimiento	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las experiencias exitosas son documentadas a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.	X		X		X		
18	La institución tiene procedimientos establecidos que ayudan a la realización del trabajo pedagógico.	X		X		X		
19	En esta institución existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.	X		X		X		
20	Los archivos y bases de datos de esta Institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.	X		X		X		
21	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Milagritos Leonor Rodriguez Rojas**..... **DNI: 21069112**.....

Especialidad del validador: Metodologa.....

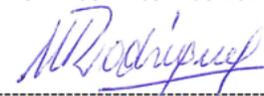
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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 la dimensión

...3.....de.....08.....del 2021.....



Firma del Experto Informante.

Anexo 5



Permiso de aplicación del Cuestionario de investigación

El director de la IE 6066 Villa el Salvador, de la 16 de la Ugel 01 San Juan de Miraflores que suscribe, autoriza a:

La Mg. Gabriela Zárate Gutiérrez, del programa de Doctorado en educación de la Universidad Cesar Vallejo, filial Norte la aplicación de los instrumentos de recolección de datos: cuestionario sobre: Gestión Directiva, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizacional a los docentes de nuestra institución educativa N° 6066 "Villa el Salvador", perteneciente a la red n° 16 Ugel 01 San Juan de Miraflores.

Se expide la presente a petición de la interesada para los fines de su investigación.

Villa el Salvador, 01 de octubre del 2021



Marco Antonio Romani Castillo
DIRECTOR(e)
I.E. N° 6066 "V.E.S."



INSTITUCION EDUCATIVA Nro. 6048
“JORGE BASADRE”
R.Z. 1349-03-06-82
Estudio – Disciplina – Solidaridad



“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

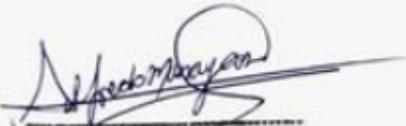
Permiso de aplicación del Cuestionario de investigación

El director de la IE 6048 Jorge Basadre, de la red 16 de la Ugel 01 San Juan de Miraflores que suscribe, autoriza a:

La Mg. Gabriela Zárate Gutiérrez, del programa de Doctorado en educación de la Universidad Cesar Vallejo, filial Norte la aplicación de los instrumentos de recolección de datos: cuestionario sobre: Gestión Directiva, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizacional a los docentes de nuestra institución educativa N° 6048 Jorge Basadre, perteneciente a la red 16 Ugel 01 San Juan de Miraflores.

Se expide la presente a petición de la interesada para los fines de su investigación.

Villa el Salvador, 25 de octubre del 2021




Alfredo Munayco Medina
DIRECTOR

TELEFONO: 287-8073 – Email: 6048jorgebasadre@gmail.com
Av. Micaela Bastidas Cdra. 13 Ruta “B” Sector 2 Grupo 22 – Villa el Salvador

Anexo 6

Base de datos

	Organizacional					Pedagógica						Gestion directiva						total							
	1	2	3	4	5	D1	6	7	8	9	10	D2	11	12	13	14	15		D3	16	17	18	19	20	D4
1	4	5	5	5	5	24	5	4	4	4	5	22	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	5	24	94
2	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	4	22	5	4	4	4	4	21	86
3	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	3	16	2	4	3	4	4	17	3	3	3	4	4	17	68
4	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	3	21	4	4	3	5	4	20	5	5	4	5	5	24	89
5	5	4	1	2	4	16	4	5	5	5	2	21	3	5	5	5	5	23	5	5	4	3	5	22	82
6	2	3	2	2	3	12	2	2	4	3	2	13	2	2	2	4	3	13	3	4	3	3	3	16	54
7	3	3	2	3	3	14	4	3	2	3	2	14	2	4	4	4	3	17	4	4	3	3	4	18	63
8	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	5	24	5	5	4	4	5	23	92
9	5	4	3	3	4	19	5	4	5	4	2	20	3	5	5	5	4	22	4	5	3	1	4	17	78
10	3	4	2	4	3	16	4	3	4	3	3	17	4	4	2	4	3	17	4	4	4	3	3	18	68
11	3	3	3	3	2	14	2	2	1	3	3	11	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	13	53
12	5	5	3	4	5	22	4	5	4	5	3	21	3	5	3	5	5	21	5	3	5	5	5	23	87
13	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	3	21	4	5	4	5	4	22	4	5	4	4	4	21	85
14	4	5	3	4	5	21	4	5	4	5	3	21	3	4	5	4	4	20	5	5	4	4	5	23	85
15	4	4	2	3	4	17	3	3	4	3	3	16	2	4	3	4	3	16	4	2	3	3	3	15	64
16	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	4	21	3	5	5	5	4	22	4	5	4	4	4	21	86
17	3	4	2	3	2	14	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	2	14	3	4	2	2	2	13	53
18	5	5	3	5	5	23	5	5	4	5	4	23	4	4	5	5	4	22	4	5	5	4	5	23	91
19	3	4	3	4	4	18	3	3	4	3	3	16	3	4	4	4	4	19	3	4	2	2	2	13	66
20	3	4	2	3	2	14	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	2	14	5	5	5	5	5	25	65
21	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	95
22	4	4	3	4	4	19	4	3	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	4	3	5	4	19	85
23	5	3	3	3	4	18	4	4	4	4	4	20	3	4	5	5	4	21	4	5	4	5	5	23	82
24	4	4	3	3	4	18	4	4	4	5	3	20	2	4	5	5	5	21	5	5	4	5	5	24	83
25	5	4	4	4	4	21	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	5	24	90
26	3	4	3	4	4	18	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	5	19	75
27	4	4	3	4	3	18	4	3	5	3	4	19	4	4	4	5	4	21	3	4	4	4	4	19	77
28	3	3	3	3	2	14	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	2	13	2	3	2	3	3	13	53
29	4	4	5	3	4	20	3	5	5	4	3	20	5	3	4	5	5	22	4	5	4	3	5	21	83
30	4	5	3	4	4	20	3	3	4	3	2	15	4	3	2	4	3	16	4	5	4	3	4	20	71
31	4	4	4	4	4	20	2	2	3	3	3	13	3	4	4	4	2	17	4	4	3	4	4	19	69
32	3	4	2	3	2	14	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	2	14	3	4	2	2	2	13	53
33	3	4	2	3	2	14	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	2	14	3	4	2	2	2	13	53
34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	3	18	3	3	3	4	4	17	73
35	4	4	3	4	4	19	5	4	5	4	5	23	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	84
36	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	5	24	95
37	5	5	4	4	4	22	4	3	4	5	3	19	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	5	21	84
38	5	5	4	5	5	24	3	4	5	5	5	22	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	5	23	92
39	4	4	5	5	4	22	4	5	4	4	3	20	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	5	23	87
40	3	4	2	3	2	14	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	2	14	3	4	2	2	2	13	53
41	4	5	3	4	3	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	78
42	4	3	3	3	4	17	3	3	4	4	3	17	4	4	5	4	3	20	4	5	3	2	3	17	71

Capital Intelectual																										
N°	Humano							D1	Estructural							D2	Relacional						D3			
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14		15	16	17	18	19	20			21	
1	5	5	5	5	5	5	5	35	2	2	2	4	5	4	4	5	28	5	4	3	3	4	4	23	86	
2	4	5	5	5	4	4	2	4	29	2	1	1	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	3	4	23	77
3	3	3	4	4	4	4	4	4	26	2	2	2	2	2	4	3	3	20	3	4	4	4	4	4	23	69
4	4	5	4	5	5	3	5	31	5	4	2	5	4	5	5	5	35	4	5	4	5	5	5	28	94	
5	4	4	5	5	4	4	4	4	30	4	2	2	3	4	5	4	4	28	5	5	4	5	5	4	28	86
6	3	3	3	2	3	2	3	3	19	4	2	3	3	3	3	3	3	24	4	3	2	3	3	3	18	61
7	3	3	4	5	4	3	3	3	25	2	2	4	3	4	2	2	3	22	3	3	3	2	2	4	17	64
8	3	4	5	5	4	4	4	4	29	3	4	5	5	4	5	5	5	36	5	3	4	4	4	3	23	88
9	4	4	5	5	4	1	4	4	27	3	2	5	3	3	5	5	5	31	5	3	4	5	2	4	23	81
10	4	5	4	5	4	3	4	4	29	3	1	2	4	3	5	4	4	26	4	3	4	4	3	4	22	77
11	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	4	3	3	3	3	18	78
12	5	3	5	5	5	3	3	3	29	5	1	5	3	3	5	5	3	30	5	5	5	5	5	5	30	89
13	4	5	5	5	5	4	4	4	32	5	2	4	4	5	5	5	4	34	4	4	5	4	4	4	25	91
14	5	4	5	5	5	3	3	3	30	5	1	4	3	3	5	5	5	31	5	5	5	4	3	3	25	86
15	4	4	4	3	4	4	4	4	27	4	2	2	1	3	5	2	3	22	3	4	3	3	3	4	20	69
16	4	4	5	4	4	4	3	3	28	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	3	4	23	84
17	3	4	3	3	3	3	4	4	23	3	1	2	2	3	4	2	2	19	4	3	3	4	2	3	19	61
18	4	4	5	5	4	3	4	4	29	5	4	3	3	4	5	5	5	34	5	4	5	5	5	5	29	92
19	4	4	4	5	4	1	4	4	26	4	1	3	3	4	3	5	5	28	5	4	5	5	4	3	26	80
20	3	4	3	3	3	3	4	4	23	3	1	2	2	3	4	2	2	19	4	3	3	4	2	3	19	61
21	4	4	4	4	4	5	5	5	30	3	4	4	5	5	5	5	4	35	4	5	3	3	4	4	23	88
22	4	5	5	5	5	4	4	4	32	5	5	5	4	4	5	4	5	37	3	4	4	2	3	4	20	89
23	4	4	4	5	4	5	5	5	31	2	2	2	5	4	4	3	5	27	5	5	5	5	5	5	30	88
24	4	4	5	4	4	4	5	5	30	1	5	5	5	4	5	5	5	35	5	4	5	4	4	5	27	92
25	4	5	5	5	5	4	5	5	33	3	3	4	3	3	5	5	5	31	4	4	4	4	4	5	25	89
26	4	4	4	5	4	4	3	3	28	4	3	2	2	3	5	5	5	29	4	4	4	4	4	5	25	82
27	4	3	4	4	4	4	4	4	27	4	2	4	2	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	78
28	3	3	3	3	3	3	2	2	20	3	2	2	2	2	5	4	2	22	3	3	3	3	2	5	19	61
29	5	3	5	5	5	4	4	4	31	1	3	5	3	2	5	4	5	28	5	4	5	5	4	5	28	87
30	3	5	4	5	3	3	4	4	27	1	1	3	5	1	4	3	5	23	5	5	3	5	3	5	26	76
31	3	3	3	4	3	4	3	3	23	2	3	4	3	4	4	3	5	28	4	4	4	4	4	4	24	75
32	3	4	3	3	3	3	4	4	23	3	1	2	2	3	4	2	2	19	4	3	3	4	2	3	19	61
33	3	4	3	3	3	3	4	4	23	3	1	2	2	3	4	2	2	19	4	3	3	4	2	3	19	61
34	4	3	4	4	4	4	3	3	26	4	4	4	3	3	4	4	3	29	4	4	4	4	4	5	25	80
35	4	4	4	3	4	4	4	4	27	4	2	2	1	3	5	2	3	22	3	4	3	3	3	4	20	69
36	5	5	5	4	5	4	5	5	33	3	3	3	5	5	4	5	33	5	5	4	5	5	5	29	95	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	35	4	2	5	2	4	5	5	5	32	5	5	5	4	4	5	28	95
38	5	5	5	5	5	4	5	5	34	5	4	4	3	5	5	5	4	35	5	5	4	5	5	5	29	98
39	4	4	4	4	5	4	4	4	29	2	2	3	3	4	5	5	5	29	4	4	4	4	4	4	24	82
40	3	4	3	3	3	3	4	4	23	3	1	2	2	3	4	2	2	19	4	3	3	4	2	3	19	61
41	4	4	4	5	4	4	5	5	30	4	4	4	2	4	5	4	5	32	4	4	4	4	4	5	25	87
42	4	4	4	4	3	4	4	4	27	4	3	4	3	3	5	4	4	30	4	4	4	5	3	4	24	81

Aprendizaje organizacional																									
N°	Orientación al aprendizaje								Conocimiento Compartido								Retención y recuperación								
	1	2	3	4	5	6	7	8	D1	9	10	11	12	13	14	15	16	D2	17	18	19	20	21	D3	
1	5	5	5	5	4	3	4	4	35	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	3	4	4	19	84
2	4	4	4	2	4	4	4	3	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	3	3	15	76
3	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	64
4	3	3	5	3	5	5	5	5	34	5	5	5	4	4	5	5	5	38	5	5	5	5	5	25	97
5	4	3	3	2	3	2	3	3	23	3	3	4	3	3	5	5	5	31	2	4	3	2	2	13	67
6	2	3	2	2	3	3	2	2	19	2	2	2	3	3	2	3	2	19	2	3	3	3	3	14	52
7	3	3	2	2	3	3	2	2	20	3	2	3	3	3	3	2	3	22	3	3	3	3	3	15	57
8	3	4	4	3	4	4	4	4	30	4	4	5	4	4	5	4	4	34	5	4	4	5	4	22	86
9	5	5	5	2	4	4	3	4	32	4	4	5	5	3	5	5	5	36	4	5	5	4	5	23	91
10	4	4	3	2	3	2	3	4	25	1	3	3	3	3	3	4	4	24	2	2	3	3	2	12	61
11	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	3	3	3	13	61
12	5	5	5	5	5	3	3	5	36	5	5	5	5	5	5	5	3	38	3	5	3	5	5	21	95
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	105
14	4	4	3	2	4	4	4	4	29	3	3	4	4	4	5	5	4	32	3	4	3	4	4	18	79
15	4	3	3	2	3	1	3	4	23	2	3	3	4	3	3	4	3	25	1	3	1	3	3	11	59
16	5	5	5	4	4	4	4	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	101
17	2	2	2	2	2	3	3	3	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	84
18	4	4	4	3	3	5	3	4	30	3	4	5	4	4	5	5	5	35	5	4	4	5	4	22	87
19	3	4	4	3	1	3	3	3	24	3	3	3	3	3	4	5	5	29	1	4	4	3	3	15	68
20	4	5	4	3	5	4	4	4	33	3	4	5	5	5	5	5	5	37	4	5	4	4	4	21	91
21	2	2	2	2	2	3	3	3	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	4	4	20	79
22	4	5	4	2	5	3	4	4	31	3	4	4	4	4	5	5	4	33	2	4	4	4	4	18	82
23	5	5	4	4	4	4	5	5	36	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4	5	5	5	5	24	98
24	4	4	4	3	4	4	4	5	32	4	5	5	4	5	4	4	4	35	3	3	3	3	3	15	82
25	4	4	5	3	4	3	3	4	30	4	4	5	5	4	4	5	5	36	4	4	4	5	5	22	88
26	4	3	3	2	3	3	3	4	25	4	3	4	4	4	4	5	4	32	2	4	3	2	4	15	72
27	4	3	3	3	4	3	3	4	27	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3	4	3	3	3	16	73
28	2	2	2	2	3	3	2	3	19	2	3	3	3	3	3	4	4	25	3	3	3	3	3	15	59
29	4	4	2	1	3	3	3	4	24	3	4	3	4	4	4	4	4	30	3	2	3	4	3	15	69
30	4	3	4	4	4	4	3	2	28	2	4	3	2	4	3	4	3	25	2	3	3	2	2	12	65
31	3	3	3	4	4	4	3	3	27	3	4	3	4	3	4	5	4	30	2	3	1	3	3	12	69
32	4	5	5	5	4	5	5	4	37	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4	4	5	5	4	22	97
33	2	2	2	2	2	3	3	3	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	5	5	5	5	24	83
34	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	63
35	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	3	3	4	17	79
36	5	5	5	5	5	4	3	5	37	5	5	5	5	5	5	4	5	39	5	5	5	4	5	24	100
37	5	4	4	4	4	4	4	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	5	5	5	23	97
38	3	4	4	3	3	4	5	3	29	5	5	4	4	4	5	5	4	36	4	4	5	4	4	21	86
39	4	4	4	4	3	3	3	3	28	4	3	4	5	4	4	5	5	34	3	3	4	3	4	17	79
40	2	2	2	2	2	3	3	3	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	84
41	4	4	4	4	4	3	3	4	30	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	3	3	4	18	79
42	3	3	3	2	3	3	3	3	23	3	3	4	5	4	4	5	4	32	3	3	3	4	3	16	71

Anexo 7

Juicio de expertos

N°	Experto /validador
1	Dra. Rodríguez Rojas, Milagritos Leonor
2	Dr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra
3	Dr. Jara Aguirre, Chantal Juan
4	Dra. Ibarra Cabello, Alcira Elena

Anexo 8

Tabla 1

Población por instituciones educativas de la red 16

Nombre de IE	Cantidad de docentes
526 Santísima Virgen del Perpetuo Socorro	11
Mi Pequeño Mundo II	4
6065 Perú Inglaterra	73
6066 Villa el Salvador	118
6064 Francisco Bolognesi	72
6048 Jorge Basadre	95
Total	373

Anexo 9

Ficha técnica del instrumento que mide la variable gestión directiva

Nombre	Cuestionario sobre Gestión directiva
Autor	Zárate Gutiérrez Gabriela
Año	2021

Lugar	Instituciones educativas de Lima Sur
Objetivo	Recoger la percepción de los docentes sobre la gestión directiva de su institución
Administración	individual
Tiempo de duración	10 min. Aprox.
Contenido:	Se propone un cuestionario que está compuesto de 20 ítems, con una escala de Likert donde 1 nunca, 2 a veces y 3 siempre para medir las dimensiones: organizacional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Ficha técnica del instrumento que mide la variable capital intelectual

Nombre	Cuestionario sobre capital intelectual
Autor	Peñaloza (2017)
Adaptado por	Zárate Gutiérrez Gabriela
Año	2021
Lugar	Instituciones educativas de Lima Sur
Objetivo	recoger la percepción de los docentes sobre el capital intelectual de su institución
Administración	individual
Tiempo de duración	10 min. Aprox.
Contenido:	Se propone un cuestionario que está compuesto de 21 ítems, con una escala de Likert donde 1) nunca, 2) casi nunca, 3) a veces, 4) casi siempre 5) siempre para medir las dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Ficha técnica del instrumento que mide la variable aprendizaje organizacional

Nombre	Cuestionario sobre aprendizaje organización
Autor	Cardona López Jesús Alberto y Calderón Hernández, Gregorio
Adaptado por	Zárate Gutiérrez Gabriela
Año	2021
Lugar	Instituciones educativas de Lima Sur
Objetivo	recoger la percepción de los docentes sobre el aprendizaje organizacional de su institución
Administración	individual
Tiempo de duración	10 min. Aprox.
Contenido:	Se propone un cuestionario que está compuesto de 21 ítems, con una escala de Likert donde 1) nunca, 2) casi nunca, 3) a veces, 4) casi siempre 5) siempre para medir las dimensiones: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido, retención y recuperación del conocimiento.

Anexo 10

CONFIABILIDAD

GESTIÓN DIRECTIVA

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	20

Nota: Prueba Piloto (2021)

CAPITAL INTELECTUAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	21

Nota: Prueba Piloto (2021)

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	21

Nota: Prueba Piloto (2021)

Anexo 11

Algunos resultados de la prueba regresión logística para las hipótesis 1, 2 y 3

Hipotesis especifico 1

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	101,578			
Final	20,787	80,791	2	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1,647	4	,800
Desvianza	2,724	4	,605

Función de enlace: Logit.

Hipotesis especifico 2

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	111,042			
Final	17,072	93,970	2	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,480	4	,975
Desviación	,786	4	,940

Función de enlace: Logit.

Hipotesis especifico 3

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	99,908			
Final	40,194	59,714	2	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	19,288	4	,001
Desviación	23,938	4	,000

Función de enlace: Logit.

Anexo 12

Propuesta de acciones para la mejora de la gestión de las IIEE

Aspecto a mejorar	Plan de acción	Actividades	Responsable	Fecha
Mejorar la gestión pedagógica	Fortalecer los espacios de interaprendizaje y las horas colegiadas.	Reunión de docentes por áreas y grados	Subdirectores y coordinadores	Una vez por semana
	Promover las capacitaciones permanentes de los docentes y el personal directivo	Capacitación de docentes y directivos	Director	Mensual
	Establecer alianzas estratégicas con las instituciones educativas de nivel superior para la capacitación del personal docente y directivo.	Coordinación con universidades aliadas para capacitación de docentes	Director	Mensual
	Hacer uso de las capacidades y conocimientos del personal Daip para la capacitación de los docentes.	Coordinación con el personal Daip para la capacitación de los docentes en TICS	Director y subdirectores	Dos veces al año
Mejorar el capital humano y estructural	Estimular la creatividad e innovación de los docentes mediante RD u otros estímulos académicos.	Entregar una resolución directoral al personal que ha presentado proyectos innovadores	Director	Al final del proyecto
	Promover la elaboración de proyectos de innovación, valorando el tiempo dedicado a ello.	Concurso de proyectos de innovación por área	Director y subdirectores	A mitad de año
Mejorar el aprendizaje organizacional: orientación al	Coordinar con el personal administrativo para tener un archivo físico y virtual de los planes y diversos documentos de gestión, que a su vez se pongan al alcance de todo el personal.	Organiza los documentos de gestión en base de datos, archivos virtuales y físicos	Personal administrativo	Todo el año

aprendizaje y retención y recuperación del conocimiento	Fortalecer el plan lector, promoviendo la lectura en toda la comunidad educativa.	Realizar la maratón de lectura y las lecturas permanentes en cada área.	Comisión de Plan lector y dirección	Todo el año
	Promover la investigación, el uso de fuentes, citas y referencias con el fin de incrementar los conocimientos y respetar el de los demás.	Incluir en los productos los ensayos, infografías, narraciones, cuentos, etc. que permitan la investigación y citar fuentes.	Dirección, coordinadores de áreas y grados	Todo el año