Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Gestión para resultados y aprendizaje organizativo en instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en
Ciencias Administrativas

AUTOR

Sonia Maribel RIMACHI GONGORA

ASESOR

Dr. Jorge CEFERINO EGUIZÁBAL

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Rimachi, S. (2026). *Gestión para resultados y aprendizaje organizativo en instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Sonia Maribel Rimachi Gongora
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10120058
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7165-6491
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Ceferino Eguizábal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42597881
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4975-9731
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Alfredo Velásquez Vásquez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08834681
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Wilder Fabio Ramos Palacios
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40891512
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Enrique Javier Cornejo Ramírez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08201280
Datos de investigación	

Línea de investigación	Administración Estratégica
Grupo de investigación	----------
Agencia de financiamiento	Financiamiento propio
Ubicación geográfica de la investigación	Loreto, Iquitos Longitud: 69° 56′ 57″ hasta los 77° 48′ 41″ oeste respecto al meridiano de Greenwich
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022 - 2025
URL de disciplinas OCDE	*2.02.04 - Negocios, Administración URIS: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04*

ACBSP
ACCREDITED

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0098-UPG-FCA-2026
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los catorce días del mes de octubre del año dos mil veintiséis, siendo las once horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***PRESIDIDO*** *por el* ***DR. JUAN ALFREDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ,*** *e integrado por los miembros:* ***DR. JORGE CEFERINO EGUIZÁBAL (Asesor), DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ (Jurado), DR. WILDER FABIO RAMOS PALACIOS (Jurado);*** *la postulante al Grado Académico de* ***DOCTORA*** *en* ***Ciencias Administrativas,*** *doña* ***SONIA MARIBEL RIMACHI GONGORA,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"GESTIÓN PARA RESULTADOS Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL MAYNAS-LORETO, PERÚ 2022-2025",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de* ***DOCTORA*** *en* ***CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.***

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***ARTÍCULO 72º*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Diecisiete (17) Muy bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña* ***SONIA MARIBEL RIMACHI GONGORA.*** *Se extiende la presente Acta siendo las* 12:13 *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. JUAN ALFREDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ
PRESIDENTE

DR. JORGE CEFERINO EGUIZÁBAL
ASESOR

DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ
JURADO

DR. WILDER FABIO RAMOS PALACIOS
JURADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Jorge Ceferino Eguizábal** en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la UPG **N° 000193-2026-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis, cuyo título es **"Gestión para Resultados y Aprendizaje Organizativo en Instituciones Educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025"** presentado por la Magister **Sonia Maribel Rimachi Gongora** para optar el grado académico de **Doctora** en **Ciencias Administrativas.**

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **Doctora** en **Ciencias Administrativas.**

Lima, 14 de octubre del 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Jorge Ceferino Eguizábal

DNI: 42597881

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A mis grandes bendiciones Víctor y Nayeli, que con su amor, alegría y comprensión dieron sentido a cada esfuerzo realizado durante este camino académico.

A Julian la persona que acompaña mi día a día, por su apoyo constante en cada etapa de este proceso.

Así mismo, dedico este logro a mi niña interior, aquella que alguna vez soñó con llegar lejos y que hoy ve reflejado mucho de sus anhelos y esperanzas en esta meta alcanzada. A ella, que nunca dejo de creer en lo que se convirtió, le dedico este gran logro.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a mamá Ashito por tenerme en su oraciones a mi familia por las vibras de superación y a la memoria de mi padre mi guía espiritual del día a día.

A mis maestros del Doctorado en Ciencias Administrativas-UNMSM por sus enseñanzas.

Al asesor con el cual inicie este proyecto y a mí asesor con quien llegue a culminar este largo recorrido.

Créanme que cada palabra, cada enseñanza compartida han contribuido, de distintas maneras, a hacer posible este sueño académico que hoy culmina con profunda gratitud y satisfacción.

Contenido

DEDICATORIA 1

AGRADECIMIENTO 2

RESUMEN 7

ABSTRACT 8

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 9

1.1. Situación Problemática 9

1.2. Formulación del Problema 15

1.2.1. Problema general 15

1.2.2. Problemas específicos 15

1.3. Justificación teórica 16

1.4. Justificación práctica 17

1.5. Justificación metodológica 17

1.6. Objetivos 17

1.6.1. Objetivo general 17

1.6.2. Objetivos específicos 17

1.7. Hipótesis 18

1.7.1. Hipótesis general 18

1.7.2. Hipótesis específicas 18

***CAPÍTULO 2*: MARCO TEÓRICO** 19

2.1. Marco filosófico de la investigación 19

2.2. Antecedentes de la investigación 20

2.2.1. Antecedentes internacionales 21

2.2.2. Antecedentes nacionales 29

2.3. Bases teóricas 35

2.3.1. Variable Independiente: Gestión para resultados (GpR**)** 35

2.3.1.1. Características de la gestión para resultados 36

2.3.1.2. Dimensiones de la gestión para resultados 38

2.3.1.2.1. Orientación de la acción pública a creación de valor público 38

2.3.1.2.2. Optimización del uso de recursos públicos 39

2.3.1.2.3. Transparencia, equidad y control de productividad y resultado 42

2.3.1.2.4. Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas 45
2.3.1.3. Teorías del origen de la gestión por resultados 46
2.3.1.3. 1. Teoría de la administración por objetivos 46
2.3.1.3. 2. Teoría de recursos y capacidades 47
2.3.2. Variable Dependiente: Aprendizaje organizacional (AO) 47
2.3.2.1. Características del Aprendizaje Organizacional 49
2.3.2.2. Dimensiones del aprendizaje organizacional 50
2.3.2.2.1. Aprendizaje organizacional 50
2.3.2.2.2. Cultura del aprendizaje 52
2.3.2.2.3. Formación 53
2.3.2.2.4. Claridad estratégica 54
2.3.2.3. Teorías del aprendizaje organizacional 55
2.3.2.3.1. Teorías del aprendizaje 55
2.3.2.3.2. Teorías del comportamiento organizacional (CO) 55
2.4. Glosario 56
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA 58
3.1. Tipo y Diseño de investigación 58
3.2. Población de estudio 58
3.3. Tamaño de muestra 59
3.4. Técnicas de recolección de datos 60
3.5. Ética en la investigación 62
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 66
4.1. Análisis, interpretación y explicación 66
4.2. Resultados descriptivos 72
4.2.1. Zonas de estudio 72
4.2.2. Nivel de enseñanza de los docentes participantes 73
4.2.3. Edad de los participantes 75
4.2.4. Condición de los docentes participantes 76
4.2.5. Género de los participantes 78
4.3. Prueba de Hipótesis 80
4.3.1. Prueba de normalidad de datos 80
4.3.2. Prueba de hipótesis general 81
4.3.3. Prueba de hipótesis específica 1 83
4.3.4. Prueba de hipótesis específica 2 85
4.3.5. Prueba de hipótesis específica 3 87

4.3.6. Prueba de hipótesis específica 4 89
4.4. Presentación y discusión de resultados 91
CAPÍTULO 5: PROPUESTA 99
5.1. Propuesta para la solución del problema 99
5.2. Costos de implementación de la propuesta 102
5.3. Beneficios que aporta la propuesta. 103
CONCLUSIONES 106
RECOMENDACIONES 109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113
ANEXOS: 123
1. Matriz de Consistencia. 123
2. Matriz de operacionalización 126
3.Instrumento de recolección de datos 129
4. Validación del Instrumento 132
Experto 1 132
Experto 2 139
Experto 4 153
Experto 5 160
Experto 6 167

Lista de tablas

Tabla 1 Conceptos sobre el origen de la Gestión para Resultados (GpR) 37-38
Tabla 2 Conceptos sobre el origen del Aprendizaje Organizaciona (AO) 50-51
Tabla 3 Coeficiente de V de Aiken - Validacion del instrumento 62
Tabla 4 Alfa de Cronbach de la prueba piloto 63
Tabla 5 Prueba de normalidad de datos 80
Tabla 6 Prueba de hipótesis general 82
Tabla 7 Prueba de hipótesis específica 1 884
Tabla 8 Prueba de hipótesis específica 2 86
Tabla 9 Prueba de hipótesis específica 3 88
Tabla 10 Prueba de hipótesis específica 4 90
Tabla 11 Implementación de la propuesta 102

Lista de figuras

Figura 1 Gobernanza intersectorial: Interacciones entre carteras 100
Figura 2 Creación de valor: Orientación de la acción pública a creación de valor público.....39
Figura 3 Valor público: Optimización del uso de recursos públicos 4040
Figura 4 Zonas de estudio.....7373
Figura 5 Nivel de enseñanza de los docentes participantes 7474
Figura 6 Edad de los participantes.....7676
Figura 7 Condición de los docentes participantes en la encuesta 7777
Figura 8 Género de los participantes.....79

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión para resultados en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025. El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional-causal. La muestra estuvo conformada por 452 participantes vinculados a instituciones educativas públicas, a quienes se aplicaron cuestionarios estructurados con escala de Likert. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial, utilizando la prueba Rho de Spearman para contrastar las hipótesis. Los resultados evidenciaron que la gestión para resultados influye significativamente en el aprendizaje organizativo, con una correlación positiva alta (rho = 0,683; p < 0,001). Asimismo, se comprobó que la orientación de la acción pública a la creación de valor público (rho = 0,580; p < 0,001), la optimización del uso de recursos públicos (rho = 0,504; p < 0,001), la transparencia, equidad y control de productividad y resultado (rho = 0,474; p < 0,001), y la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas (rho = 0,622; p < 0,001) influyen significativamente en el aprendizaje organizativo. Se concluye que una gestión educativa orientada a resultados fortalece la planificación, la eficiencia institucional, la transparencia, la mejora continua y la capacidad de aprendizaje colectivo en las instituciones educativas públicas estudiadas.

Palabras clave: *gestión para resultados*; *aprendizaje organizativo*; *valor público*; *gestión educativa*; *instituciones educativas*.

ABSTRACT

This research aimed to determine the influence of results-based management on organizational learning in educational institutions of UGEL Maynas-Loreto, Peru, during the period 2022-2025. The study followed a quantitative approach, applied type, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational-causal design. The sample consisted of 452 participants linked to public educational institutions, who answered structured questionnaires based on a Likert scale. Data were processed using descriptive and inferential statistics, applying Spearman's Rho test to contrast the hypotheses. The results showed that results-based management significantly influences organizational learning, with a high positive correlation (rho = 0.683; $p < 0.001$). Likewise, the findings confirmed that public action orientation toward public value creation (rho = 0.580; $p < 0.001$), optimization of public resource use (rho = 0.504; $p < 0.001$), transparency, equity, and control of productivity and results (rho = 0.474; $p < 0.001$), and improvement of internal mechanisms in public organizations (rho = 0.622; $p < 0.001$) significantly influence organizational learning. It is concluded that results-oriented educational management strengthens planning, institutional efficiency, transparency, continuous improvement, and collective learning capacity in the public educational institutions studied.

Keywords: *results-based management; organizational learning; public value; educational management; educational institutions*.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

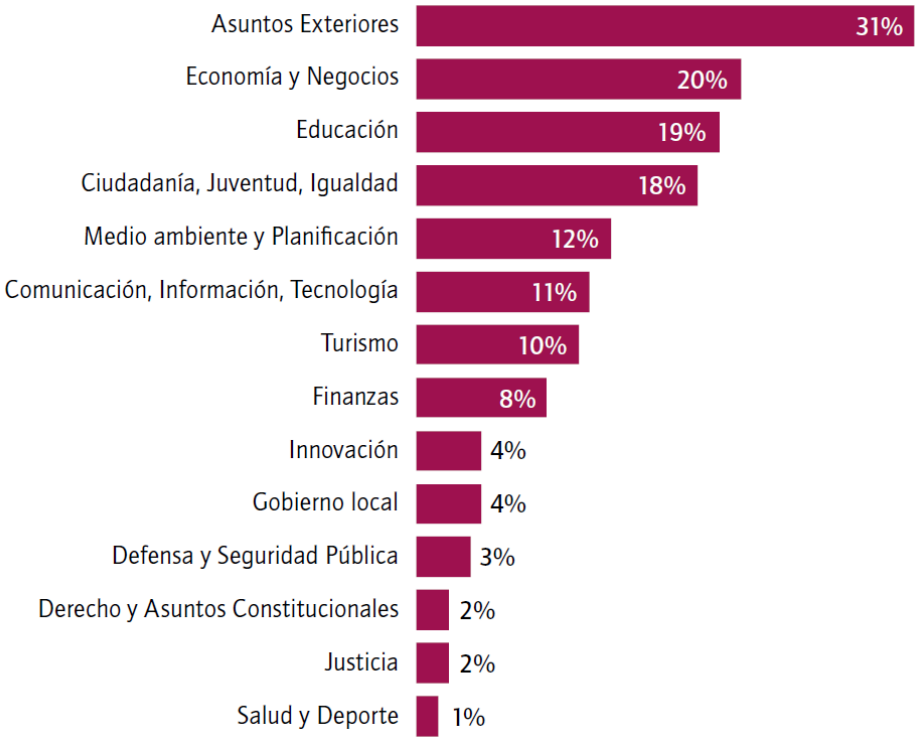
En el ámbito mundial la OCDE (2024), sostuvo que el Estado de Derecho constituye la base de la gobernanza democrática, asegurando que los individuos y las instituciones y el propio aparato estatal estén sujetas a reglas, normas y principios que asegure la efectividad de los bienes públicos y el desarrollo económico. No obstante, la CEPAL (2018a) advirtió que existe barreras en el crecimiento y productividad ligadas a la economía política, así como brechas de desigualdad causadas por la fragilidad institucional y la insuficiente provisión de valor público en sectores vitales como la seguridad, la educación, la salud y la protección ambiental; factores que limitan el desarrollo de capacidades, el aprendizaje colectivo y la ejecución eficaz de las políticas estatales. Frente a ello, para garantizar la continuidad y el avance progresivo de las intervenciones públicas en bien de los sectores más perjudicados, resulta indispensable articular los valores y prácticas sociales con un modelo de gestión para resultados (GpR). En este proceso, la planificación debe alinearse al avance institucional, utilizando medios digitales como: la transparencia en la gestión, el aprendizaje colectivo y organizativo, priorizando el desarrollo de habilidades sociales, habilidades conductuales y capacidades de liderazgo en los gestores y personal institucional (CEPAL, 2018b).

En ese mismo contexto, la UNESCO (2022a), destacó que la pandemia ha dejado estragos y obstáculos en la gestión cultural, acentuadas por una inversión pública con escasez de datos que obstaculizaron consolidar políticas estables y fundamentadas dentro de los eslabones de cadena de valor, abarcando sus fases de creación, producción, circulación y acceso. A ello se añade la escasa representación de la gestión cultural dentro de los planes e itinerarios educativos. Por consiguiente, los gobiernos deben prestar mayor atención en la formación de las nuevas generaciones, considerando la gestión del conocimiento (GC) como eje articulador entre los individuos y gestores de las instituciones públicas. Dicha

estrategia exige desarrollar mecanismos para el desarrollo de la economía, estimular habilidades y competencias a temprana edad e integrar de manera paulatina nuevos enfoques en la educación. Todo esto debe completarse con la adopción de los principios del gobierno abierto para elevar la credibilidad y confianza ciudadana, democratizar la toma de decisiones (TdD), generar la creación de valor y promover la innovación cívica, consolidando así una gobernanza participativa en las entidades públicas.

Figura 1

Gobernanza intersectorial: Interacciones entre carteras



Nota. La información se obtuvo de "Repensar las políticas para la creatividad: plantear la cultura como un bien público global" de la UNESCO (2022).

En el ámbito latinoamericano la problemática estuvo basada en la calidad y capacidad que tiene el ecosistema para participar en los proyectos que ejecuta el gobierno, sumado a la interconexión estratégica entre el aparato estatal, la sociedad civil y el ámbito empresarial, estructurada bajo un enfoque de gobernanza que integre los diferentes niveles de la administración y la diversidad territorial. Por consiguiente, la CEPAL (2018c), señala que naciones como Guatemala, El Salvador

y el Perú enfrentan enormes desafíos para consolidar una administración pública eficiente e íntegra, destacando una alarmante caída en la confianza ciudadana hacia las instituciones estatales. En esta perspectiva, garantizar una confianza real exige a los gobiernos transitar de modelos burocráticos tradicionales hacia una gestión orientada a resultados. Ello implica aprender de las políticas implementadas en el pasado e ir progresivamente generando compromisos integrales que se puedan realizar a corto plazo y utilizar estratégicamente los datos públicos para democratizar la información, fortalecer la integridad y el desarrollo institucional continuo para afrontar los desafíos y dar valor a la información pública. Por lo tanto, se vuelve prioritario impulsar escenarios que potencien la gestión para resultados desde una rigurosa gestión operativa y planificación. El propósito central radica en generar el valor público institucional sustentado en la apertura informativa, el control y rendición de cuentas, lo que permitirá a los gobiernos responder de forma concreta ante la sociedad dentro de un sistema democrático caracterizado por la inclusión, el pragmatismo y la eficiencia funcional (Salazar et al., 2021).

En Chile, fenómenos como el delito patrimonial, el fraude fiscal, la evasión impositiva, el soborno, la brecha económica y fragmentación política en la gestión de las instituciones, la pérdida del sistema de protección y derecho social han ocasionado dificultades en el funcionamiento del gobierno. Dichas problemáticas, “lejos de alcanzar el objetivo de sociedades pacíficas, justas e inclusivas” (p. 109) amenazan el acceso a la información pública y a una TdD de manera sostenible. En ese contexto, el gobierno chileno promueve el acceso a los datos gubernamentales orientada a un gobierno abierto y a la democratización de la información para mitigar la brecha económica, combatir la corrupción y fortalecer la democracia. Dicho proceso se apoya en la transparencia, la fiscalización ciudadana, el uso de Tecnologías de Innovación y una gobernanza eficaz articulada en el marco de la modernización de la gestión pública (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [BCN] et al., 2021). Así mismo la administración en Colombia enfrentó serias dificultades por la falta de GD en la gestión pública. Esta carencia generó retrocesos en la gestión operativa, en la prestación del servicio, en la mejora continua y en el

logro de los objetivos estratégicos en la organización; problemática originada por la falta de creación, transmisión y apropiación de conocimiento de cada uno de los actores que laboran en las instituciones (Arévalo, 2020). Frente a este diagnóstico, se volvió indispensable propiciar y estimular la creatividad, el perfeccionamiento continuo y sistemático de los procesos, la optimización de recursos y el asertividad en el accionar del gestor institucional, con la finalidad de superar las barreras operativas que se presentan en el proceso administrativo (Tello y Almeida, 2015).

A nivel nacional, con el propósito de fortalecer la gestión estratégica del Estado, mejorar las funciones administrativas entre los entes rectores por la inexistencia de una Oficina de Tecnologías de la Información, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2022), priorizó la resolución de problemáticas públicas, la evaluación sistemática del cumplimiento de metas entre direcciones. Bajo este enfoque la institución busca dar respuesta oportuna a las demandas y peticiones de la ciudadanía de forma transparente a nivel interno y externo mediante los sistemas informáticos del CEPLAN (2027), lo cual garantiza la eficacia, el manejo racional y uso óptimo de los recursos orientados a resultados en las organizaciones públicas del país.

En esta misma línea Osores et al. (2021a), sostuvieron que las instituciones educativas en el Perú requieren una reestructuración radical en la organización, básicamente en la administración de los saberes, la dirección científico-pedagógica, el manejo económico-operativo, la vinculación comunitaria y la conducción del proceso formativo. Dicha problemática responde al predominio de una visión centrada solo en promover objetivos y estrategias a corto plazo marcada desde una tendencia técnica, lo que hace inalcanzable lograr la finalidad pública. Por lo que, se vuelve prioritario en la actualidad impulsar que los directivos adopten un enfoque de dinamismo empresarial, buscando transformar las entidades en organizaciones altamente productivas, eficientes, competitivas y perdurables en el tiempo.

Por otro lado, el Sector Educación, a través del MINEDU (2022), identificó como problemática la ejecución efectiva de las directrices y reformas públicas en el sector, precisando que para revertir este panorama, plantearon elevar el

rendimiento en las IIEE a través de métricas estratégicas e indicadores de desempeño, apoyadas en la capacidad de suministro gerencial del director, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y transparencia institucional (Hevia, 2022). Dicho enfoque exigió que los directivos, los actores institucionales y agentes sociales asuman responsabilidades compartidas (Caucha, 2021), valoren el aprendizaje organizacional (AO) y el sentir de los empleadores para maximizar la eficiencia presupuestal, la optimización de recursos y asertividad en la administración pública; aspectos que se reflejarán en la gestión por procesos, en la organización de recursos (Humanos y físicos) y en la mejora continua de la institución (Bello et al., 2018). En ese mismo sentido la PESEM 2016-2026 (MINEDU, 2022), mencionó que el sector desde un "análisis prospectivo" está formado por cuatro componentes: Aprendizajes, Calidad Docente, Infraestructura y Gestión Sectorial. Bajo este esquema, se identificaron como variables de alto impacto estratégico la asimilación cognitiva, la cobertura de prestaciones formativas y de actividad física, la excelencia en la instrucción del nivel superior, la eficacia del profesorado, las condiciones de las instalaciones físico-recreativas y la capacidad de conducción de las autoridades escolares. En respuesta, el MINEDU se enfocó en generar y democratizar resultados, mediante la implementación de políticas contextualizadas al entorno del escenario educativo nacional, con miras a consolidar la administración gubernamental del sector desde la base escolar hasta las dependencias gubernamentales centrales y descentralizadas. Este proceso apuntó a consolidar un sistema educativo de calidad y equitativo, que debe fortalecerse e incrementarse progresivamente hasta el 2030, priorizando la administración macro del sector, la dirección operativa de los centros de enseñanza y el uso inteligente de la información. Dicha transformación requiere gestores con potencial de liderazgo y conocimiento de las tareas pedagógicas-administrativas, que implementen instrumentos de gestión por resultados fundamentados en indicadores y metas claras, medibles y prioritarios en el sector, dinamizando la operatividad institucional mediante un planeamiento enfocado al logro de objetivos, metas viables y sostenibles (Reyes et al., 2021).

En el plano local, el Gobierno Regional de Loreto (GOREL, 2021), plantearon como necesidad reestructurar y actualizar la gestión administrativa e institucional de los organismos descentralizados del MINEDU. El propósito radica en ofrecer un servicio educativo favorable y que responda eficazmente a los requerimientos del medio, garantizando una atención integral a las necesidades de la ciudadanía mediante la sistematización y digitalización de cada uno de los procesos administrativos (PA) en la DREL y UGELs. En este marco, las estrategias de articulación y atención a los usuarios deben ejecutarse de manera óptima, consolidando a las IIEE como espacios de encuentros colaborativos y de convergencia para diversos actores educativos dentro de un ambiente de cordialidad y de organización pedagógica que ayude a coordinar la gerencia educativa de forma concertada y compartida. Este enfoque de conducción gerencial concertada e inclusiva, articulada a las directrices del estado y a los esquemas de planificación a corto y largo plazo dinamizará la gestión institucional obteniendo resultados y metas tangibles que generen bienestar en la colectividad (CEPLAN, 2017).

Las principales deficiencias que atraviesan las IIEE públicas de la UGEL Maynas específicamente en los distritos de Punchana e Iquitos, región Loreto radican en el desconocimiento de la modernización pública a partir de los PA y la gestión operativa de los gestores. Esta situación se manifiesta por el débil compromiso y apropiación de las responsabilidades hacia el logro de resultados, el deficiente control sobre el servicio ofrecido a la comunidad educativa y la limitada apertura hacia la transparencia e información adecuada de los avances, dificultades y resultados de la gestión. Además, se observa un manejo deficiente de los recursos activos para crear valor institucional, una débil planificación y estructuración del acompañamiento pedagógico e institucional, impidiendo que directores y docentes ejecuten un plan estratégico con métricas realistas y enfocadas en el desarrollo de competencias y el logro de resultados. Como consecuencia, no se prioriza la eficiencia presupuestal, el capital humano físico y financiero, ni la generación de valor publico institucional como eje principal en la función directiva; impactando de manera desfavorable en la consolidación de una

gestión educativa de calidad. En ese sentido el fortalecimiento de la gestión administrativa se viabiliza mediante la gestión para resultados y el aprendizaje organizacional (AO) en las Instituciones Educativas (IIEE), el cual implementado de manera efectiva como herramientas de gestión permitirá aumentar la calidad del desempeño orientándose a la concreción de objetivos específicos, cuantificables y de primer orden dentro del aparato educativo (CEPLAN, 2016) y a su vez asimilando metodologías operativas, que le permitan potenciar su aptitud gerencial, incrementando su rendimiento y posicionamiento estratégico en su entorno (Osores et al., 2021b).

Por lo que, al ser impulsado la GpR en las IIEE los gestores públicos contarán con un mejor desempeño, mejora continua, creación de valor, optimización en el uso de recursos, equidad, transparencia y control de la productividad, con resultados de calidad y mejora de los mecanismos internos en bien de la sociedad. Así mismo, el aprendizaje organizacional facilitará el logro de los resultados a partir de la valoración del aprendizaje grupal e individual, de la cultura de aprendizaje, la formación y la calidad estratégica de cada uno de los servidores implicados en el proceso y mejora institucional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión para resultados influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera la “orientación de la acción pública a creación de valor público” influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?

2. ¿De qué manera la “optimización del uso de recursos públicos” influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?
3. ¿De qué manera la “transparencia, equidad y control de productividad y resultado” influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?
4. ¿De qué manera la “mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas” influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?

1.3. Justificación teórica

En la coyuntura actual las Instituciones Educativas (IIEE) públicas afrontan una crisis en los desempeños y la gestión administrativa de los directivos lo cual obliga a responder a la sociedad de acuerdo con los cambios de su entorno.

La presente investigación aspira abordar la gestión para resultados desde el enfoque de la gestión administrativa que desarrolla el director de la IIEE públicas enmarcado a partir de la teoría de la administración por objetivos y la teoría de recursos y capacidades y, por otro lado, para abordar el AO en los directivos y docentes a partir de la teoría del aprendizaje y la teoría del comportamiento organizacional.

Así mismo, busca la confrontación de las teorías en el contexto educativo, de tal manera que se produzca un incremento en el conocimiento científico de las variables y se pueda producir el surgimiento de un modelo que sirva para la puesta en práctica en las instituciones vinculantes, y también recomendar a futuros investigadores en la materia.

1.4. Justificación práctica

Ejecutar esta investigación le será de mucha utilidad a los gestores de las IIEE públicas (Punchana e Iquitos de la UGEL Maynas-Loreto) ya que se verán reflejados el logro de objetivos institucionales a partir de la gestión para resultados como un elemento determinante para las IIEE, adicionalmente el AO formará parte de la transformación de estrategias a nivel individual, grupal y organizacional, instaurando en los centros educativos una renovación de dinámicas habituales y un perfeccionamiento continuo.

1.5. Justificación metodológica

La presente investigación generará un aporte de instrumentos con validez y confiabilidad, permitiendo la replicabilidad de estos en otros contextos de investigación. Si bien se toma un instrumento validado para el AO, el otro procede de creación propia y reúne todos los requisitos del rigor científico y metodológico. Además, con la comprobación estadística se podrán emitir conclusiones que sirvan a futuras investigaciones e investigadores.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión para resultados en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025

1.6.2. Objetivos específicos

1. Determinar la influencia de la “orientación de la acción pública a creación de valor público” en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.

2. Determinar la influencia de la “optimización del uso de recursos públicos” en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.
3. Determinar la influencia de la “transparencia, equidad y control de productividad y resultado” en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.
4. Determinar la influencia de la “mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas” en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

La gestión para resultados influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.

1.7.2. Hipótesis específicas

1. La “orientación de la acción pública a creación de valor público” influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.
2. La “optimización del uso de recursos públicos” influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.
3. La “transparencia, equidad y control de productividad y resultado” influyen significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.
4. La “mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas” influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico de la investigación

Epistemológicamente, el presente estudio adopta la corriente pragmática como un eslabón que vincula el aprendizaje organizacional con la administración orientada a la GpR en el sector público. Frente a las posturas clásicas de la gestión pública, frecuentemente atrapadas en el cumplimiento normativo estricto de los procesos y prácticas del quehacer organizacional, esta perspectiva se apoya en los postulados de William James (1898) para argumentar que el saber adquiere verdadera validez cuando logra catalizar conductas y derivar en una "acción exitosa" comprobable empíricamente. Por consiguiente, la finalidad de este andamiaje conceptual es trascender la pasividad de los modelos administrativos tradicionales, a acciones eficaces en la planificación estratégica y operativa proponiendo así una visión instrumentalista donde los aspectos funcionen como herramientas activas capaces de realzar el accionar de la IIEE públicas.

Alcanzar dicha transformación requiere poner en tensión los fundamentos de pragmatismo fundacional con los dilemas actuales que enfrenta el aprendizaje organizacional en las instituciones. Tal como señaló Fenwick (2001), existe una tendencia arraigada en las entidades a infravalorar los procesos de aprendizaje organizacional, optando por una actitud defensiva orientadas a la simple recirculación del saber en lugar de fomentar una expansión critica. Esto genera una fricción teórica evidente: mientras Biesta y Burbules (2003) entendieron el aprendizaje desde una óptica pragmática como la incorporación de modos de actuación sofisticados y dinámicas organizacionales variadas. Sumando a ello los aportes de Gairin Sallan (2000), mencionó que la excesiva burocratización de la cultura escolar publica bloquea la transición del conocimiento individual hacia un dominio organizacional colectivo. En consecuencia, esta investigación confronta el arraigo cultural conservador con las demandas de la modernización publica, analizando la capacidad del enfoque pragmático para desarticular dichas barreras sistémicas en los procesos educativos del estado.

La exploración de la literatura demuestra que los modelos de gestión para resultados y aprendizaje organizacional han sido diseñados predominantemente para las realidades urbanas centralizadas o para el sector privado. Según García López y García Moreno (2010), la implementación de la GpR en el sector público latinoamericano suele chocar con capacidades institucionales a simétricas y una falta de adaptación al contexto territorial. Es por ello la necesidad de visibilizar en el ecosistema territorial de Maynas-Loreto. No basta con medir resultados estandarizados de una gestión; es fundamental comprender que las prácticas de gestión copiadas fracasan si no se anclan en las "experiencias pasadas" (Dewey, 1925) y en la cultura, la idiosincrasia, la geografía y los retos socioeducativos propios de la amazonia peruana.

El propósito de esta teoría es trascender la mera gestión burocrática para proponer un modelo situado de gestión educativa. Se busca dotar a las IIEE públicas de Maynas-Loreto de un marco teórico-pactico que convierta la gestión por resultados en un verdadero motor de aprendizaje organizacional continuo, superando la visión a corto plazo. Al integrar el conocimiento y experiencias propuestas por Dewey con una visión crítica de la administración pública, la investigación aporta un modelo donde el desempeño no es solo un indicador de cumplimiento estatal, sino una evidencia empírica de conocimiento pragmático aplicado a la mejora real de la calidad educativa en la región Loreto.

2.2. Antecedentes de la investigación

Esta investigación aborda el tema de la gestión para resultados (GpR) y el aprendizaje organizacional. Estas a su vez son herramientas que generan valor, ventajas competitivas, organización en las instituciones educativas públicas de nuestro país. Al respecto existen aportes importantes en diversas tesis y artículos, información que han sido revisados y realizados por diferentes investigadores, los cuales se presentan a continuación:

2.2.1. Antecedentes internacionales

Adel Gader et al., (2026), configuraron como propósito central develar el impacto de los sistemas de evaluación estandarizada frente a las exigencias de la gestión para resultados y la equidad formativa en Arabia saudita. La ruta metodológica adoptó un enfoque fenomenológico-hermenéutico sustentado en métricas de desempeño escolar e instrumentos psicométricos (encuestas, entrevistas, análisis de documentos y bitácoras) aplicados a la comunidad educativa. Los datos procesados evidenciaron que, si bien la transparencia y la RdC han mejorado procedimentalmente, existe una desarticulación entre los indicadores de productividad y la verdadera eficacia pedagógica. En sus reflexiones finales, concluye de forma categórica que la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas requiere transmutar el actual modelo de fiscalización burocrática hacia una gestión orientada a resultados que legitime el valor público, asegurando que la evaluación se traduzca en estrategias de aprendizaje continuo y no en meras penalizaciones presupuestales. Bajo esta premisa, una buena fiscalización y eficacia pedagógica generará un verdadero valor público en las escuelas y organizaciones estatales.

Salazar (2024), en el estudio orienta sus esfuerzos hacia la estructuración de un esquema de innovación que habilita capacidades dinámicas para que las organizaciones colombianas de hoy migren y evolucionen de forma permanente aprovechando oportunidades emergentes y construyendo formas de gobierno corporativo y una cultura organizacional flexible fundamentada en la experimentación que se adapte a la administración actual de los negocios a partir de un enfoque de investigación cualitativo explicativo – acción participación. Concluyendo que, el modelo de innovación y la forma como este diseño del modelo permite a la organización integrar elementos de estrategia, liderazgo, gestión de las personas, habilitación de capacidades en equipos de la organización para dar respuesta a nuevos retos que llevaran a crear nuevos modelos de negocio, continuidad de operaciones actuales o en algunos casos como: aprender y capturar capacidades del ecosistema para viabilizar la innovación como parte de la acción cotidiana y estratégica. En nuestro entorno un aprendizaje organizacional

situado viabilizaría una gestión educativa pública orientada a resultados reales y eficaces.

Montes (2022), en la tesis planteó como objetivo estandarizar los procesos, actividades y rutinas a una gestión orientada a resultados influyendo en la creación de valor público a nivel municipal. La metodología empleada fue cualitativa, basada en el estudio de casos a partir del análisis de las capacidades institucionales agrupadas en factores y atributos. Entre sus conclusiones, el autor determina que el verdadero valor público y la generación de la calidad de vida no surge al homologar las acciones y los sistemas de incentivos para los servidores públicos y que está condicionada a la necesidad de interiorizar los fines de la GpR a partir de normativas y el fortalecimiento de capacidades en la creación de metodologías que monitoreen el desempeño en los miembros de las organizaciones públicas. Este proceso es un aporte ya que el éxito de la GpR en las instituciones estará condicionado a la interiorización de metodologías que permitan monitorear el desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

Jarrin (2021), en su tesis menciona como objetivo encontrar mecanismos para generar valor intangible para las entidades del estado y administrativos, buscando que los inmateriales estén como marca y enlace de bienestar de los beneficiarios dentro de la gestión, partiendo desde el método cualitativo y cuantitativo, a partir de la observación empírica, entrevistas a profundidad y revisión de información. El resultado permitió dar valoración a 11 atributos identificados en la institución mediante el coeficiente de correlación de Pearson, siendo los atributos estudiados la pertinencia a la organización ((Lealtad (0,47); integridad (0, 54); efectividad (0, 53)), los valores que resultan de la relación entre organización y sociedad ((Responsabilidad (0,54) y Transparencia(0,50)) y los valores que derivan de lo que el gestor realiza ((Respeto (0,52); vocación (0,58); Representatividad (0, 51); amabilidad (0,59); solidaridad (0,54) y colaboración (0,53)). Concluyendo que los atributos se originan en la aptitud que tienen los empleados a la institución, en la relación que hay entre la organización y la sociedad y en la diplomacia de los funcionarios. Por tal motivo, la práctica de los

atributos enlazará el bienestar social con la labor del funcionario, demostrando que la ética y la cultura organizacional son medibles y fundamentales en la GpR de la institución.

Solórzano & Vegas (2024), en el artículo determinaron como objetivo interpretar la perspectiva ciudadana sobre la gestión gubernamental y su incidencia en la creación de valor público. Utilizando una metodología cualitativa con enfoque fenomenológico y un tipo de investigación documental, bibliográfico no experimental, los investigadores triangularon datos obtenidos de múltiples actores sociales. En sus resultados, demuestran que la gobernanza moderna exige transitar de enfoques burocráticos hacia una gestión pública integral orientada a resultados. Concluyen enfáticamente que, para recuperar la confianza ciudadana y generar valor público real, las instituciones estatales deben planificar, organizar y ejecutar sus recursos centrando sus políticas en las necesidades directas de los ciudadanos del país de forma efectiva. Bajo esta premisa, las entidades estatales deben perseguir el éxito gubernamental como pilar para restaurar la confianza de los ciudadanos, implementando una gestión integral cuya prioridad sea desplegar soluciones reales que satisfagan las necesidades latentes del entorno educativo y social.

Northon & Mercado, (2023), tuvieron como objetivo central evaluar cómo estas funciones inciden en la capacidad organizacional de GpR. Utilizaron una metodología cuantitativa y de corte longitudinal, analizando las variaciones operativas y estratégicas entre los años 2018 y 2021. En sus conclusiones, los investigadores evidenciaron que la implementación de funciones adjetivas básicas impacta positivamente y de manera sumamente significativa en la capacidad institucional para profesar el tipo de gestión por resultados, siendo un factor fundamental para optimizar la operatividad y consolidar la generación de valor público. Por ende, al implementar soporte administrativo y operativo en las instituciones educativas impactará de manera positiva en la capacidad de la organización y optimizará la generación de valor público.

Granados (2021), muestra como objetivo la aplicación del instrumento Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG) en la medición del desempeño organizacional de las instituciones públicas colombianas con referencia a un Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), este trabajo adopto un alcance exploratorio-descriptivo, bajo un enfoque mixto. Su ejecución operativa se apoyó en el diseño de recolección de datos un instrumento, cuya consistencia interna fue estadísticamente validada mediante el índice de Alfa de Cronbach, llegando a concluir que el instrumento es un insumo de la gestión para resultados en su entidad para: Evaluar la gestión, hacer seguimiento de la gestión, concretizar las políticas de gestión y desempeño, planear la gestión, controlar la gestión, ejecutar la gestión, mejorar los servicios y productos entregados por la entidad, cristalizando logros que resuelvan y den respuesta efectiva a las carencias y demandas de los ciudadanos. Bajo esta premisa, el uso de herramientas estructuradas de medición será un insumo integral de gestión, que permitirá hacer seguimiento, planear, controlar y mejorar de manera directa los servicios producidos en la entidad y así resolver los problemas reales de la sociedad.

Pravia et al. (2020), plantearon describir la valoración del resultado de la Gestión Pública (GP) de las administraciones municipales, tomando como base la cadena de valor público y modernización de los elementos teóricos, que faciliten un análisis práctico a partir de una organización lógica y efectiva de la gestión, mediante la articulación de ideas comunes dentro de las tendencias actuales. La metodología utilizada es el análisis factorial y conglomerado escalonado a través del programa estadístico SPSSv24, derivando los dendrogramas bajo el método Ward. Concluyendo que las métricas de consecución de metas y optimización de recursos son componentes claves en la identificación de la gestión externa, concibiendo que el seguimiento a estos indicadores ayudará a visualizar el impacto y juicios valorativos establecidos en los proyectos, programas y actividades que admitan una TdD en la mejora de la gestión. Bajo esta premisa, al implementar indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión institucional permitirá visualizar el impacto social, emitir juicios de valor y fundamentar la TdD correctivas en la administración pública.

Jun Cui (2025), tuvo como objetivo investigar el impacto de las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento (KMDC), el soporte organizacional basado en conocimiento (KOS), el intercambio de conocimiento (KS) impulsado por IA, las capacidades dinámicas de gestión de conocimiento y la organización del aprendizaje (OL) sobre la gestión del rendimiento organizacional (OP) en empresas tecnológicas chinas, con el propósito de integrar variables digitales y de aprendizaje que conduzcan a resultados efectivos de rendimiento; en el cual empleó un diseño cuantitativo transversal con análisis de 129 encuestas aplicadas, validación por análisis factorial confirmatorio (CFA) y modelación de ecuaciones estructurales (SEM), encontrando que KOS, KS con IA, KMDC y OL tienen efectos positivos directos en OP, y que variables como nivel educativo y habilidades moderan estas relaciones, lo cual sugiere que la gestión de conocimiento y AO son palancas estratégicas para resultados de alto rendimiento; concluyendo que la incorporación de capacidades dinámicas y aprendizaje continuo impulsa significativamente los resultados operativos de organizaciones tecnológicas modernas. De ahí que, para obtener el alto rendimiento de los empleadores de una organización se debe institucionalizar el aprendizaje continuo soportadas con el uso de la tecnología y la GC como palanca estratégica.

Pedraja et al. (2025), propone como objetivo analizar el rol del aprendizaje organizacional (AO) como proceso estratégico integral que influye en el desempeño institucional universitario, con el propósito de proponer un marco sistémico que conecte cultura organizacional, gestión el conocimiento, memoria organizacional, retroalimentación continua y capacidades dinámicas para mejorar resultados; mediante una revisión narrativa cualitativa de literatura especializada, se identificó que las dimensiones del aprendizaje aportan directamente a la mejora de procesos de enseñanza, investigación y rendimiento institucional, proponiendo un modelo de acción con indicadores y herramientas de gestión; se concluye que la institucionalización del aprendizaje organizacional es estratégica para resultados sostenibles y dinámicos en educación superior, con implicancias claras para la gestión de resultados educativos y organizacionales en contextos complejos actuales. Por consiguiente, en las instituciones educativas se debe proponer la

mejora de los resultados mediante la enseñanza e investigación conectada a la cultura, a la memoria organizacional y a las capacidades didácticas del empleador a fin de institucionalizar el aprendizaje continuo como estrategia central para alcanzar resultados sostenibles en el tiempo.

Halim et al. (2025), presenta un estudio entre la influencia del liderazgo y la transformación digital (TD) en la mejora de la calidad del aprendizaje, con la cultura organizacional. Mediante un método cuantitativo de naturaleza explicativa, implementó el levantamiento de información en una muestra de 120 profesionales de escuelas secundarias superiores en el territorio de Maros. Aplicando instrumentos psicométricos tipo Likert y procesados estadísticamente a través del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (SEM) y Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) versión 4.0 como plataforma analítica. Los hallazgos revelan que el liderazgo digital ejerce una influencia positiva y significativa en la calidad del aprendizaje ($\beta = 0,345$, $p < 0,001$) y la innovación digital ($\beta = 0,622$, $p < 0,001$). Concluyendo que la digitalización junto con cultura de aprendizaje es esencial para resultados organizacionales en educación. Por ende, se debe consolidar la cultura de aprendizaje como puente innegociable entre la innovación tecnológica y el liderazgo directivo, estableciendo que esta sinergia es el factor determinante para elevar la calidad ejecutiva en las instituciones educativas.

Varmeziyari et al., (2024), plantea como objetivo diseñar un modelo integral para evaluar la gestión educativa que incluye dimensiones vinculadas al aprendizaje organizativo y la mejora de resultados en las provincias de Lorestán, para lo cual empleo el método mixto exploratorio, en la fase cualitativa uso un enfoque fundamentado de tipo emergente a partir de entrevistas semiestructuradas y en la fase cuantitativa el tipo transversal basado en encuestas, los cuales fueron aplicados a una población de 797 personas (432 mujeres y 365 hombres). En la etapa cualitativa se realizó el método muestreo intencionado y en la fase cuantitativa mediante la tabla de muestreo Morgan. La validez y confiabilidad del instrumento de medición se establecieron en dos partes: en la sección cualitativa mediante triangulación (triangulación de datos, investigador triangulación y triangulación teórica y metodológica); y en la sección cuantitativa

se calculó mediante el alfa de Cronbach, con un coeficiente global de 0,98; los resultados emergieron en que la dimensión organizacional, la gestión de recursos, la integración de tecnología, la adaptabilidad ambiental, la gestión estratégica y la participación son los predictores más significativo de la efectividad del director en la escuela. En ese sentido, propiciar la gestión de recursos, la adaptabilidad del entorno y la participación estratégica de los empleadores conforman los cimientos fundamentales del AO integral en las instituciones públicas.

Diaz (2024), en su investigación determinó como objetivo central analizar la influencia de la GC en la innovación organizacional educativa. La metodología consistió en un estudio cuantitativo y transversal, aplicando cuestionarios a una muestra de 481 docentes y contrastando hipótesis mediante regresión ordinal. Los resultados confirman que la GC impacta significativamente en la innovación. Aunque se perciben prácticas colaborativas, se concluye que es indispensable fortalecer la asimilación de estos recursos intangibles para potenciar el aprendizaje y la gestión institucional. Por el cual, identificar las prácticas colaborativas y el impacto de la GC de los colaboradores en las organizaciones escolares es el eslabón indispensable para impulsar la innovación y el verdadero aprendizaje institucional.

Murillo (2023), en su tesis estableció analizar la influencia de la cultura organizacional en el aprendizaje continuo dentro del sector público. Su metodología fue de enfoque mixto, utilizando un diseño secuencial explicativo mediante encuestas y entrevistas a profundidad aplicadas a directivos y funcionarios. Los datos encontrados evidenciaron que el fomento de una cultura colaborativa incrementa significativamente la retención del conocimiento y la innovación. Concluye que el capital humano requiere de un aprendizaje organizativo transversal, demostrando empíricamente que transformar la cultura de trabajo hacia un modelo de aprendizaje constante es el factor clave para optimizar los resultados institucionales sostenibles. Por tal motivo, fomentar la retención del conocimiento y la innovación en base a la cultura de la entidad y, establecer el aprendizaje organizativo de forma transversal será un requisito innegociable para lograr resultados sostenibles en las instituciones públicas.

Inthavong et al., (2023), en el artículo analizan el rol del aprendizaje en una organización, calculando y negociando el desempeño organizacional sostenible, considerando la intervención de las redes y la innovación organizacional. En esta investigación adoptaron un enfoque cuantitativo, que mediante una encuesta recopilaron datos de 710 propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector manufacturero de Laos. Para comprobar la fiabilidad y valides de los datos, el análisis lo ejecutaron a partir de ecuaciones estructurales (SEM) y el software de mínimos cuadrados parciales (PLS). Concluyendo que el AO es esencial y fundamental para el desempeño sostenible y el éxito de las organizaciones. Por ende, en las instituciones escolares se debe buscar la sostenibilidad de la GpR articulando las redes educativas internas e integrando la innovación y la ética como práctica cotidiana de los empleadores.

Corral et al. (2023), mencionaron determinar si la gestión de proyectos (GP) contribuye al aprendizaje organizacional (AO) y constituye organizaciones viables a la institución, en esta investigación no experimental-seccional-descriptivo a partir de un diseñó de estudio de caso; los resultados indicaron que la GP incide en el AO dando viabilidad a la organización a ingresar a primer grado a más del 30% de estudiantes como promedio en los últimos 10 años. Concluyendo que el AO es un componente clave para instituir organizaciones factibles en su sector. Por consiguiente, se debe establecer que las organizaciones educativas alcancen la viabilidad en resultados tangibles (Mejores resultados en la prueba PISA, transparencia y rendición de cuentas, proyectos educativos acoplados, comunidad educativa organizada) cuando institucionalizan el AO.

Pérez (2020), propuso como objetivo analizar el impacto que tiene el aprendizaje grupal (AG), tanto de carácter indagador como explorador, fomentando el rendimiento del grupo de trabajo y analizar el papel que tiene la cultura organizativa como elemento determinante del AG. La metodología que utilizó es un sistema de modelado mediante ecuaciones estructurales con PLS-SEM, fue un estudio descriptivo no experimental. Así mismo, los resultados demostraron que, fomentar una cultura organizativa enfocado al aprendizaje constante favorece el aprendizaje grupal, tanto en su nivel indagatorio como aplicativo. Este escenario se

tradujo en vínculos de mayor cohesión entre los colaboradores del equipo y una mejora sustancial de su rendimiento global (Cultura orientada al aprendizaje (β = 0.574, p <0.001), cultura y rendimiento grupal (β = 0.376, p <0.001), cultura orientada al aprendizaje fomenta que los equipos estén más cohesionados (β = 0.621, p <0.001). Llegando a concluir que el AI, el AG y AO evidencian un nexo favorable con el incremento de la productividad colectiva, limitándose este efecto de manera exclusiva a las dinámicas de instrucción basada en la indagación; el efecto del aprendizaje de exploración sobre el rendimiento del grupo (β = 0.220, p <0.05), cultura orientada al aprendizaje y el aprendizaje grupal de exploración (β = 0.580, p <0.001). Por tal motivo, estructurar un entorno educativo orientado al AO viabilizará la exploración de nuevos saberes, pasos ineludibles para elevar el rendimiento ejecutivo y operativo de los empleadores.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Ríos & Bardales (2025), en el artículo analizaron la gestión por resultados y el gobierno electrónico mediante corporaciones gubernamentales, buscando relacionar dichas variables clave desde una perspectiva de continuidad en la modernización estatal para generar valor público hacia la sociedad. La metodología empleada es descriptiva y cualitativa. Los resultados indican que estas instituciones deben mantener siempre la transparencia para dar a conocer la información oficial a la población y que, de manera consecuente, la falta de apertura bloquea la participación directa de la sociedad civil en el bosquejo de las políticas públicas, llegando a concluir firmemente que surge una vinculación sin rodeos entre la gestión orientada a resultados y los organismos que emplean mayores recursos tecnológicos. Por con siguiente, en las IIEE se debe implementar el gobierno electrónico como un canal de transparencia, demostrando que los recursos tecnológicos son el medio indispensable para viabilizar la participación ciudadana y generar valor publico tangible en la sociedad.

Núñez et al. (2025), establecieron como objetivo principal analizar los vínculos entre los procesos administrativos (PA) y la GpR dentro de las

universidades públicas, midiendo el impacto de la planificación estratégica y la TdD de la población. La ruta metodológica aplicada se basó en un enfoque cuantitativo, de diseño correlacional causal-no experimental con recolección de datos operativos. En sus resultados, los investigadores evidenciaron una correlación positiva y significativa ($r = 0.65$, $p < 0.05$) entre ambas variables de estudio. Finalmente, concluyen de manera contundente que el fortalecimiento de las capacidades directivas y la innovación de los sistemas de información son tácticas ineludibles para garantizar la eficiencia pública y el desarrollo universitario sostenible. Por ende, iniciar con la modernización de los sistemas de información es una estrategia ineludible a fin de cristalizar la TdD en la gestión para resultados de los PA que realizan los regentes en los establecimientos públicos de nuestro país.

Leon (2023) en su tesis estableció como objetivo principal analizar cómo se realiza una gestión enfocada en resultados para alcanzar la mejora educativa. Su metodología empleó un enfoque cualitativo empírico, utilizando el estudio de caso mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas al equipo directivo. Los datos encontrados evidenciaron que las prácticas de ejecución y planificación están estrechamente vinculadas a factores determinantes de aprendizaje organizacional y evaluación constante. Concluyeron que una gestión directiva orientada hacia resultados concretos fomenta la adaptabilidad y el aprendizaje colectivo, elementos esenciales para garantizar la calidad institucional ante escenarios de alta complejidad. Por tal motivo, instaurar una GpR es el vehículo directo para fomentar la adaptabilidad colectiva como elemento vital para sostener la calidad de los aprendizajes en diversos entornos educativos de las IIEE.

Torre y Celeste (2022), proponen determinar la influencia de la GpR y las competencias gerenciales (CG) en la gestión administrativa (GA) de los gestores de la educación básica regular (EBR), Lima-2021. La metodología fue cuantitativa, a partir de un método hipotético-deductivo, diseño no experimental-transversal-correlacional-causal. Concluyendo que la GpR y las CG influyen en la variable gestión Administrativa de los gestores con un nivel de significancia positiva. Por consiguiente, los directivos deben desarrollar CG específicas a fin de contar con

una base administrativa real en la escuela, motor indispensable para consolidar un auténtico AO sostenible.

Miranda (2022), en su tesis planteó como objetivo analizar las barreras institucionales que limitan la utilidad del presupuesto por resultados en la TdD. La investigación tomada desde un enfoque cualitativo, aplico como instrumento entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios públicos información sustentada en una rigurosa revisión documentaria y análisis de las evaluaciones independientes. El autor determinó que resulto éticamente imperativo reforzar la institucionalidad del modelo para superar contextos políticos adversos y promover un verdadero aprendizaje organizacional. Concluye que el presupuesto debe transitar de ser una herramienta meramente informativa a un mecanismo con impacto real, garantizando así una eficiente y responsable asignación de recursos públicos. Por lo que, implementar el AO institucionalizado como una herramienta ineludible es vital para blindar la TdD directivas y garantizar la eficiencia frente a contextos académicos altamente adversos.

Arana y Huaman (2020), analizaron los principales inconvenientes que "influyen en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú en el marco de la GpR". La metodología es exploratoria y descriptiva con un estudio de enfoque cualitativo complementado con datos cuantitativos y que, mediante un cuestionario y entrevista semi-estructurada aplicado a la población de estudio, obtuvieron datos que se tabularon con Microsoft Excel. De todo el proceso concluye que, la GpR es un modelo que busca el incremento del valor público con el presupuesto por resultados y que la mejora de las asignaciones presupuestarias influyese en el desempeño de la ejecución; sin embargo, enfatiza que los programas presupuestales a pesar del incremento de asignación, no reportó un desempeño esperado y no se evidenciaron las mejoras en los programas presupuestales. Por ende, a las IIEE se debe asignar programas presupuestales que se vinculen con una capacidad real de generar y medir el valor público.

Hernández (2024) en su tesis realizó un estudio orientado a analizar la relación entre la gestión de la cultura organizacional y la eficiencia docente. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo hipotético-deductivo, diseño

transversal-descriptivo-correlacional. Los resultados evidenciaron una correlación moderada pero significativa entre la gestión de la cultura organizacional y la eficacia docente, en concordancia con hallazgos similares reportados en otros estudios, estos hallazgos proponen que una administración efectiva de la cultura organizacional optimizaría de manera notable la eficacia educativa y los aprendizajes escolares. Por consiguiente, instaurar una cultura organizacional dentro de la gestión interna en las instituciones educativas será un cimiento insustituible para maximizar el desempeño docente a partir de una planificación orientada a resultados sostenibles.

Matos (2024), investigo sobre la relación que existió entre el AO y "la planificación estratégica de los educadores en las instituciones públicas de Lima", el estudio metodológico utilizado fue el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal-correlacionar. Los resultados representaron una alta y positiva relación entre ambos (prueba no paramétrica de Rho de Spearman, cuyo valor fue 0.725 con un p-valor<0.05). Finalmente, se concluye que existe una relación significativa del AO y la planificación estratégica. Por el cual, es indispensable que los empleadores planifiquen las actividades académicas desde un enfoque de aprendizaje continuo a fin de poder establecer una GpR que genere impacto en la sociedad.

Coaquira et al. (2024), estableció evaluar como el aprendizaje organizacional implementado impacta en la "eficacia educativa y la capacidad docente" a fin de promover un ecosistema educativo integral que estimule el bienestar académico de los estudiantes en formación. El método utilizado fue cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional, implementado a partir de tres escalas psicométricas previamente validados y procesados mediante técnicas de correspondencia multifactorial (ACM), la confiabilidad de los instrumentos fue certificada a través del estadístico Alfa de Cronbach (Coeficientes de fiabilidad de 0.87, 0.82 y 0.91 respectivamente) para las dimensiones de aprendizaje organizacional y la calidad de la enseñanza, obteniendo como resultado que el AO induce en la calidad de la enseñanza y la efectividad del ejercicio docente generando un impacto significativo, manifestando repercusiones directas en los

índices de satisfacción experimentados por la población estudiantil. Esta configuración de resultados revela interdependencias significativas entre capacidades organizacionales de aprendizaje, prácticas pedagógicas de alto impacto y percepciones positivas del alumnado respecto a su experiencia formativa. Por lo que, identificar las capacidades organizacionales de aprendizaje de manera autentica garantizará una calidad educativa y la satisfacción del alumnado fortaleciendo así el ecosistema de aprendizaje en la escuela.

Roldán (2023), en su investigación analizaron detalladamente cómo se presenta el AO frente a las demandas de resultados educativos. La metodología fue de tipo cualitativo, empleando análisis documental y entrevistas dirigidas a directivos y docentes. Los resultados identificaron que las prácticas directivas orientadas a metas facilitan diversas fases del proceso de aprendizaje, logrando así el crecimiento institucional deseado. Se concluye que es indispensable consolidar políticas de gestión por resultados que fortalezcan de forma real la capacidad interna de la escuela para aprender perennemente, fomentando el trabajo colaborativo y la innovación institucional constante. Por ende, fortalecer la capacidad interna de la comunidad educativa través del trabajo colaborativo y la innovación de forma permanente establecerá directrices enfocadas a metas de crecimiento institucional.

Miranda (2023), analizaron el AO y las competencias investigativas (CI) en los docentes de la UNMSM, para lo cual utilizó el método cuantitativo, diseño no experimental de alcance correlacional transversal, para obtener los datos utilizó dos cuestionarios. Los resultados informaron de la existencia de relaciones estadísticas significativas y positivas entre ambas variables ($r = 0,84$ $p<,001$) lo que permitió respaldar la hipótesis general de investigación. Concluyendo que el AO y las CI se encuentran relacionados entre sí. En consecuencia, implementar el AO en las IIEE como cimiento esencial y obligatorio en el desarrollo de competencias investigativas de indagación, análisis y resolución de problemas en el personal docente constituye el engranaje insustituible para garantizar una GpR.

Vega (2023), el estudio estableció como finalidad examinar la relación entre el AO y la planificación estratégica en las escuelas públicas limeñas. La

investigación adopto un enfoque cuantitativo desde un alcance descriptivo con diseño transversal y de tipo correlacional. Los resultados revelaron una covariación positiva entre ambas variables (Coeficiente Rho de Spearman de 0.725 y p< 0.05) evidenciando interdependencia sustancial. Las conclusiones establecen que las IIEE fomentan un ambiente de aprendizaje profesional continuo y capacitación permanente para el personal docente y administrativo, así mismo demuestran capacidades superiores para identificar áreas de optimización en la excelencia educativa y responder ante problemáticas educativas emergentes. Por consiguiente, fomentar un ambiente de capacitación continua en las IIEE otorga capacidades estratégicas para identificar áreas de optimización elemento indispensable para viabilizar la GpR frente a las demandas emergentes que existe en la sociedad.

Berger (2020), planteó conocer cómo incide la GC en la "Administración Académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la UNMSM". Utilizó como metodología un enfoque cuantitativo, tipo básico-correlacional con un diseño no experimental en un estudio transversal. Llegando a concluir que las prácticas de gestión del conocimiento (rho GC= 1.000; rho AA = 0.530), el Capital Intelectual (CI) (rho CI= 0.514; rho AA = 1.000), los Procesos del Conocimiento (PC) (rho PC= 0.530; rho AA = 1.000), el Rendimiento Individual del personal (RIP) (rho RIP= 0.557; rho AA = 1.000) y la Cultura Organizacional (CO) (rho CO= 0.572; rho AA = 1.000) se relacionan con la Administración Académica (AA). En ese sentido, instaurar el AO como recurso estratégico interno en las IIEE fortalecerá la capacidad operativa institucional.

Martínez (2020), determinó el nivel de influencia entre el desarrollo organizacional (DO) y el cumplimiento de compromisos de desempeño (CCD) en la UGEL de Lima. La metodología utilizada fue cuantitativa, diseño no experimental de alcance relacional. Llegando a concluir que existe una relación directa y alta entre el DO y el CCD en la UGEL (p=0.03; rho=0. 804), con una influencia del 70.4%, mencionando que a un buen desarrollo organizacional le correspondiera un alto nivel de cumplimiento. Por tal motivo, vincular el desarrollo organizativo con el cumplimiento tangible de compromiso de desempeño docente establecerá una

relación de dependencia directa entre la madurez interna de la entidad y su eficacia externa.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Variable Independiente: Gestión para resultados (GpR)

Uno de los elementos dentro del marco de la NGP es la gestión orientada a resultados o simplemente GpR, con esta herramienta es la que se evalúa y fomenta los resultados de cada proceso en la gestión.

La GpR es una herramienta de gestión, que toda entidad pública debe tener en cuenta para cumplir con la visión, misión, objetivos, fines y metas establecidos en el periodo, esta herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y la rendición de cuentas (RdC) de las organizaciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

Corona y Palacios (2019), mencionó que la GpR es una herramienta que busca modernizar los procesos y la formación profesional de los directivos mediante un cambio cultural y organizativo en el uso de la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria en la administración pública para obtener resultados con eficiencia y eficacia. La GpR mejora la capacidad de gasto y control de los recursos en la gestión directiva, brindando una calidad de servicio a las personas de acuerdo a las necesidades del contexto (Tananta y Bardales, 2020). Así mismo, se concibe que la GPR es la articulación de mecanismos, principios y métodos operativos cuya finalidad central es maximizar los logros institucionales optimizando al máximo la dotación de recursos disponibles, gestionando los recursos tangibles e intangibles a fin de lograr los objetivos y metas con resultados óptimos (Quispe et al., 2021).

La GpR es básico para que exista una RdC eficiente y una correcta gestión, cambiando de esta manera la rutina y práctica de trabajo desorganizado, por un listado de actividades debidamente planificados, considerando que, la evaluación y medición de logros en el desempeño administrativo, permitirá destacar la relación entre estado-ciudadano de manera transparente y equitativa (Franciskovic, 2013). Así mismo menciona que la NGP exige a todos los empleados del sector público la transformación teórica y práctica del servicio habitual obligatorio, con una actitud y mentalidad abierta a los cambios, interiorizando la importancia del servicio dentro del sistema burocrático en el cual labora. Teniendo en cuenta que los cambios son de manera lenta y que para la incorporación de parámetros (metas alcanzadas, bienes entregados, rendición de cuentas, transparencia, fiscalización e involucramiento ciudadano, entre otros aspectos), demanda una capacidad excepcional de conducción, dedicación, negociación y administración de bienes por parte de quienes lideran la operatividad institucional. En ese sentido Vargas-Merino y Chávez (2020), mencionaron que la GpR viene a ser una herramienta de gestión pública que busca el desarrollo eficiente de las acciones estratégicas planificadas desde la gestión del gobierno bajo un marco temporal especifico y con asignación presupuestal definida orientados a elevar el bienestar general de la ciudadanía (p. 38).

2.3.1.1. Características de la gestión para resultados (GpR)

Las características que plantea (Makón, 2014) son:

1. La GpR, involucra a las instituciones a buscar una forma de gestión con mecanismos de conducción y administración, que, a partir de políticas y procedimientos estipulados logren resultados óptimos, priorizando en el proceso la transparencia y la rendición de cuentas (RdC).
2. La GpR, genera un aprendizaje y cultura organizacional a nivel de los gestores, gerentes, directores, administradores y empleadores de toda índole de poner a la institución o estado al servicio de la población.

Las características que plantea Cachay et al. (2024) tiene un papel importante en la interrelación con la planificación estratégica y el AO y lo describe así:

1. La GpR. establece indicadores de desempeño claros y medibles con el fin de evaluar el avance real en la consecución de las metas a largo plazo.
2. La GpR, promueve el perfeccionamiento sistemático de las rutinas operativas y la eficiencia en el uso de los recursos.
3. La GpR, permite comparar el resultado inicial con el obtenido, facilitando la evaluación y el ajuste de la planificación estratégica.

Tabla 1

Conceptos sobre el origen de la Gestión para Resultados

AÑO	CONCEPTO
(Bouloc, 1976)	Dirección por objetivos es una técnica moderna orientada a alcanzar la efectividad a través de la optimización del talento humano y los bienes físicos de la entidad.
(Guillén y Ramírez, 1990)	La administración por objetivos es un entramado que articula de manera sistemática las operaciones burocráticas fundamentales; este modelo, apoyado en principios de inclusión y estímulo al personal, tiene como objetivo la materialización optima de las metas tanto corporativas como personales.
(Díaz de Santos, 1994)	"Dirección por Objetivos, es una dinámica de gestión que tiene una forma de concebir e implantar una visión global dirección en el cual la empresa debe ser compartida con todo el personal mediante los objetivos, la participación y evaluación" (Díaz de Santos, 1994, pp. 40).
(Flaherty, 1999)	La gestión por objetivos es lograr la articulación de las actividades en todas las áreas de trabajo de las organizaciones.
(Sánchez, 2003b)	La gestión por objetivos es un modelo administrativo capaz de enlazar las proyecciones a largo plazo con las proyecciones diarias (p. 9), creando las condiciones de eficiencia, transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.
(García y García, 2010)	La GpR es un modelo de administración gubernamental diseñado para crear beneficio a través de la articulación simultánea de diversas herramientas operativas de gestión. Estas deben aplicarse de manera sinérgica para generar transformaciones estructurales justas y perdurables en la comunidad. Buscando que beneficien a la población a través de la acción articulada de las instituciones públicas.

AÑO	CONCEPTO
(Chica, 2011)	La GpR, enfatiza en el "control de resultados de la gestión de acuerdo con el logro de metas y objetivos" (p. 66).
(Chica, 2015)	La gestión para resultados de desarrollo (GpRD) es una directriz procedimental concebida para viabilizar metas de índole social y económica, promoviendo simultáneamente la inserción de las organizaciones sociales en la toma de decisiones del Estado; todo ello respaldado por la intervención conjunta de los actores públicos y corporativos en la gestión pública.
(González Lemus et al., 2023)	La GpR es una perspectiva directiva proyectada para transformar la operatividad institucional, optimizando su rendimiento mediante una alineación precisa con las metas trazadas.
(Cachay et al., 2024)	La GpR es un prototipo de gestión que se orienta a la obtención de resultados predefinidos, apoyándose en la planificación, ejecución, monitoreo y valoración de las actividades de la entidad.

Nota. *La tabla incluye únicamente conceptos sobre el origen de la Gestión para Resultados.*

2.3.1.2. Dimensiones de la gestión para resultados

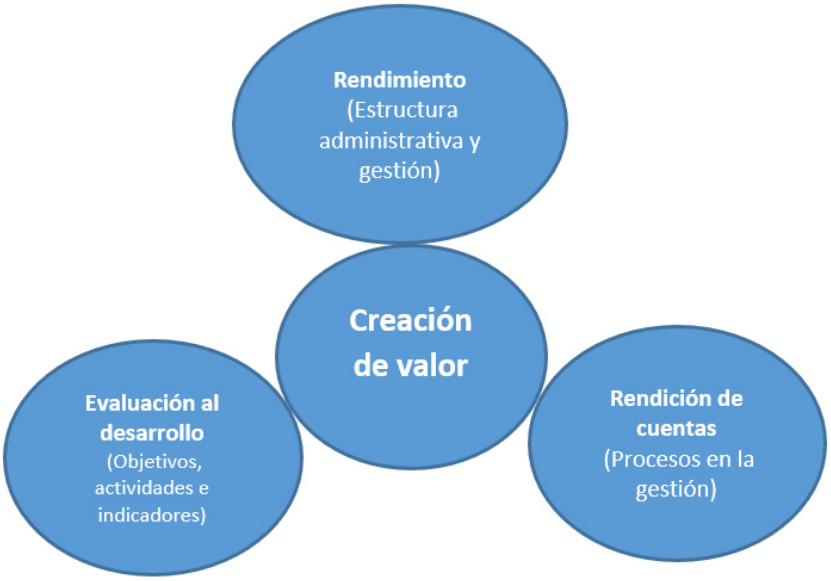
2.3.1.2.1. Orientación de la acción pública a creación de valor público

El BID y CLAD (2007), refiere que la creación de valor público comienza cuando los gestores de las organizaciones públicas se apropian de las responsabilidades hacia la consecución efectiva de metas institucionales y no solo por acatamiento de normas y funciones burocráticas, sino buscando el cambio en la gestión de manera transparente con una RdC más sustantiva y sólida, basada en respaldos tangibles susceptibles de ser comprobadas por la sociedad.

Conejero (2013), define que el valor público es el efecto de procesos que tiene en cuenta el control del rendimiento del servicio público, la valoración de las instituciones internas y externas ayudaran a concretar una RdC que aumente su autentificación.

Figura 2

Creación de valor: Orientación de la acción pública a creación de valor público



*A*daptado de BID Y CLAD (2007)

Sernaqué (2022), manifiesta que el valor público en la gestión debe ser eficaz y eficiente y que, este de acorde con las políticas públicas, donde los gestores públicos deben tener una mentalidad de administradores, con filosofía proactiva y con punto de vista empresarial en la creación de valor, facilitando que los recursos públicos sean utilizados para amplificar el valor y lograr beneficios en la gestión y que, estos poco a poco sean apreciados por la sociedad.

El valor público radica en la validación de los ciudadanos hacia la calidad de servicios que ofrecen las organizaciones públicas y que estos respondan a las necesidades del entorno. Las entidades del estado generan valor desde el núcleo de donde producen los servicios; apostando por la deliberación abierta, los acuerdos mutuos, el esfuerzo conjunto, la co-creación y el diseño colaborativo de soluciones con la comunidad (López-Santos, 2016).

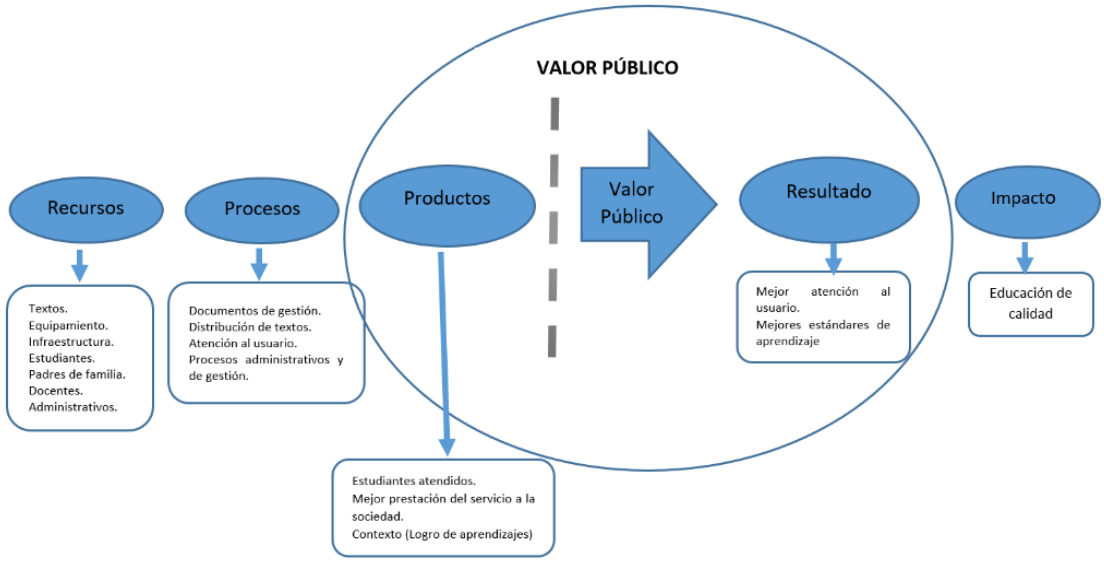
2.3.1.2.2. Optimización del uso de recursos públicos

Los responsables de la administración pública deben conocer los recursos con los que cuenta la institución para realizar una planificación real y ejecutar el

monitoreo de los procesos buscando resultados que, generen un valor público dentro del contexto o mercado, según BID y CLAD (2007), “los elementos de información y tener conocimiento de la intervención” (pp. 162-163), admite controlar y registrar información con eficacia, eficiencia, equidad y calidad, para optimizar la creación de valor de los servicios en la gestión.

Figura 3

Valor público: Optimización del uso de recursos públicos



*A*daptado de BID y CLAD (2007)

a) Recursos públicos

Guerrero y Monroy (2015), considera como “recurso a todos los activos, capacidades, procesos organizativos y conocimientos” (p. 67), que, observados, reconocidos y vigilados en una institución, permitan implementar estrategias de mejora en la eficiencia y la eficacia de esta. En ese mismo sentido Navarro-García et al., (2017), considera a los “recursos como la piedra angular de los resultados” (p. 138) en la organización empresarial, teniendo en cuenta que, la obtención y el buen uso de los recursos origina ventajas competitivas y resultados óptimos en el mercado; Los tipos de recursos que pueden ayudar a la entidad empresarial son los a) “Recursos asociados a la experiencia” (p.138) y los b)“recursos asociados a

la estructura" (p. 38), la primera basada en la experiencia general (conocimiento de actividades de competición interna, nivel de planificación, aprendizaje organizacional, aumento de confianza) y la experiencia internacional (Conocimiento específico de las actividades del mercado); la segunda relacionado a la estructura-departamento de explotación (Organización y planificación de actividades). Por otro lado Guerrero y Monroy (2015), llama recursos intangibles a aquellos recursos que no son observables y que poseen potencialidades utilizables en las organizaciones cuando son usados de manera simultánea en cada uno de los procesos generando un valor público.

b) Eficacia

Guasch y Mujica (2008), define a la eficacia como el logro del objetivo a partir de los efectos ansiados para alcanzar las metas proyectadas en la institución. Así mismo Alianak (2014a) plantea que la eficacia es la capacidad de alcanzar el resultado que se anhela de manera óptima.

c) Eficiencia

Santos et al., (2018), mencionaron que la eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, de minimizar la relación insumo-producto optimizando así el uso de los recursos o también se puede mencionar que es la es la combinación óptima de insumos y métodos necesarios (entradas) al proceso de producción que da como resultado el máximo posible de productos (salidas). En esa línea, Corrales y Sánchez (2007), señalaron que la eficiencia es la manera de adquirir lo deseado, midiendo el efecto en relación con los medios y materiales utilizados en el proceso. Por tal motivo, los resultados de una gestión dependerán de que, eficiente eres manejando y organizando los recursos que están a tu alcance durante el servicio.

García-Rodríguez et al., (2015), indicaron que la eficiencia consiste en el control de los esfuerzos y la voluntad de conseguir los objetivos. Considerando

factores como el coste, el periodo, el uso adecuado de los recursos y la disposición de los recursos humanos en el momento apropiado, donde el "uso óptimo de los recursos" no ocasione un derroche de recursos en el desarrollo de actividades propuestas por la institución, por ende, el uso de recursos de manera óptima va a depender de la planificación estratégica, del conocimiento de los procesos y del desarrollo de capacidades de la persona (Molina, 2021, p. 8).

d) Efectividad

Según Guasch y Mujica (2008), nombra que la efectividad es lograr la ejecución de los objetivos del plan institucional y establecer un beneficio o impacto en la sociedad. Así mismo, Gambi (2010), indica que la efectividad está plenamente definida por la creación del valor público que, mediante una gestión operativa se genera en las instituciones.

2.3.1.2.3. Transparencia, equidad y control de productividad y resultado

BID y CLAD (2007), menciona que es capacidad que tiene el administrador de anotar el "recorrido de los bienes y servicios producidos" y utilizados de la institución y que, dentro de la GpR está relacionado a la rendición de cuentas, factor que impulsa la consecución de metas institucionales mediante un pertinente "monitoreo y regulación" (p. 183) de los procesos, facilitando que la población civil como las entidades fiscalizadoras logren auditar la calidad de la atención brindada, garantizando las responsabilidades de forma transparente.

a) Transparencia

Transparencia se define como "el acceso a la información de carácter público" (p. 428), mediante el flujo bidireccional de datos de manera precisa y en tiempo real a toda la sociedad, forjando la confianza en los funcionarios públicos durante los PA de la gestión (Núñez y Mendoza, 2015). Por otro lado Barreto-

Granada y Osorio-Sanabria, (2022), menciona que la transparencia pública se califica como un pilar fundamental para consolidar el sistema democrático y establecer valor público en la gestión.

b) Rendición de cuentas (RdC)

Villalpando (2009), refiere que la RdC es un mecanismo fundamental en un gobierno democrático, pues, implica que los diferentes funcionarios públicos se responsabilicen de sus decisiones y actos en el ejercicio de la gestión, a fin de controlar el abuso del poder. En ese mismo sentido Núñez y Mendoza (2015b), manifiesta que las medidas y decisiones tomadas por los políticos y funcionarios durante la gestión, debe ser con responsabilidad y tomarlo como práctica habitual dentro de la administración pública, a fin de difundir el manejo de los asuntos públicos, formar y generar confianza en los habitantes.

Alianak (2014), define a la "transparencia activa" como la publicación obligatoria de toda información de aspectos tributarios, financieros, planes y política institucional al ciudadano a fin de que este, se mantenga informado y ejerza el control del proceso de gestión. Hoy en día, el concepto de accountability, es un deber del aparato estatal trasparentar su gestión y responder por sus actos frente a la sociedad civil (p. 196).

c) Equidad

Para Morales (2009), la equidad supondría valor, equilibrio, capacidad de decisión y calidad en cada una de las organizaciones. La equidad representa la garantía de condiciones equitativas y el reconocimiento de la diversidad, obligando a que la distribución de bienes se adapte estrictamente a las realidades y exigencias de cada sector demográfico (Moctezuma et al., 2010). Asimismo, es la "igualdad en los resultados, en las competencias y habilidades" que consiguen los individuos al lograr profesionalizarse (López-Jiménez et al., 2019).

d) Control de la productividad

Arroyo et al., (2021), plantea que productividad es la “aplicación de las estrategias específicas y que propicia la competitividad” (p. 1132) en las organizaciones, compañías y estados de la misma manera que “la medida global del desempeño” en una institución. En el mismo sentido, Martínez (2021), relacionó la productividad empresarial con el incremento del rendimiento del capital humano que integra la entidad y del uso de elementos relacionados a las TIC que influyen en el desempeño.

Vargas y Cardenaz (2019), consideran que la productividad en una institución es la capacidad de lograr objetivos y obtener respuestas de calidad con menor gasto de recursos humano, físico y financiero, en favor de la organización. Así mismo mencionan que, para aumentar progresivamente la productividad y transformar los insumos en bienes y servicios dependerá de las competencias directivas y del eficiente uso de los recursos de la organización y del proceso administrativo. Por otro lado Zayas (2021), indica que la productividad es la correlación que existe entre los resultados y el tiempo empleado para obtener un producto de acuerdo con las medidas de organización que implementan los gestores en las instituciones. Es por ello que la productividad es la clave a largo plazo del capital y la prosperidad de las naciones; por lo que puede ayudar a los directivos la implementación de proyectos que potencien los niveles de eficiencia operativa y el rendimiento dentro de las organizaciones (González et al., 2016).

Schirato (2019), menciona que función pública de control en la GP, se centra en la revisión de la legalidad (cumplimiento de las normas) y el control del buen uso de recursos públicos (basado en controlar la actividad financiera de acuerdo con la aplicación de recursos), mediante mecanismos diseñados para mitigar las trabas operativas y funcionales que emergen en la administración de la GP. Contemplando que el rendimiento operativo constituye un indicador determinante para diagnosticar el verdadero potencial estructural y funcional de una entidad y se relaciona directamente con la obtención de resultados y productos generando un valor agregado. En ello interviene de forma directa el empleador a partir de la

generación del conocimiento (creación, organización y utilización) e innovación (Rodríguez-Rojas 2019).

2.3.1.2.4. Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas

Según BID y CLAD (2007), es promover la efectividad de las instituciones públicas a partir del desempeño de los trabajadores, asegurando la asignación y distribución del uso de los recursos públicos en la producción de bienes y servicios de forma transparente, equitativa y controlada.

Payares et al., (2011), indica que el conocimiento en una institución es un mecanismo de mejora, ya que, en el proceso de conocer su contexto y de intervenir este activamente, apoyado en know-how (conocimiento, experiencias y habilidades) adquirido, deben considerar estrategias para la creación del conocimiento organizacional y desarrollar el capital humano, generando nuevos conocimientos, difundiendo entre sus empleados y materializando en recursos tangibles e intangibles que poseen.

a) Calidad de la gestión pública

Estrada (2011), concibió a la calidad como el compendio integral de atributos que posee un producto o servicio, los cuales le otorgan la aptitud para resolver demandas especificas al alinearse rigurosamente con los parámetros y estándares preestablecidas, los gestores son los responsables de ofrecer a los usuarios una calidad de servicio de acuerdo con las expectativas, sin utilizar muchos recursos y sin generar mayores gastos al estado, demostrando así el desarrollo de capacidades en cada proceso administrativo.

García-Rodríguez et al., (2015), señalaron que el nivel de excelencia de la Gestión radica en articular de forma concurrente la cobertura total de las expectativas del usuario con el cumplimiento impecable de las tareas inherentes a cada departamento y flujo operativo; todo ello sostenido por el involucramiento

activo de cada individuo que conforma el ecosistema institucional. Por consiguiente**, l**a Gestión de Calidad Total, según Lorente y Costa (2008), es el esfuerzo integrado de todos los miembros de una entidad para alcanzar y sostener una elevada calidad del bien o atención, se basa en el sustento de una planificación estratégica real, procesos de mejora continua, evaluar y prevenir defectos en toda la estructuración de las funciones institucionales; con el fin de compensar, resaltar y superar las perspectivas de los usuarios.

b) Mejora continua

Ramis y Suárez (2008), caracterizaron a la mejora continua como un método sistemático desarrollado para ayudar a una institución a obtener avances característicos en la condición con el que aplican los procesos de organización, en el cual la creación y utilización de métodos (Instrucciones, monitoreo, seguimiento y control de desempeños, etc) optimizan el servicio y la productividad en la organización, de modo que el resultado se distinga de manera efectiva en los procesos (Molina, 2021).

Monserrat y Barba (2021), conceptualizaron que la mejora continua es una cultura, un patrón de conocimiento intrínseco que define tanto al talento humano como a la propia entidad, cuya meta es mejorar con disciplina y constancia en el interior de las organizaciones para ser competitivas (p. 6). A esto se suma que los quehaceres, las estrategias y las actividades encaminados a obtener los mejores resultados, técnicas y procesos coadyuvan en la organización laboral. Así mismo, la mejora continua influye en la productividad reduciendo tiempos y costos, de esta manera se brinda una calidad de servicio eficiente a los usuarios (Martinez, 2020).

2.3.1.3. Teorías del origen de la gestión por resultados

2.3.1.3. 1. Teoría de la administración por objetivos

La teoría de la administración por objetivos nace para normalizar el "esfuerzo corporativo y rechazar el exagerado individualismo" (p. 26) y la concentración de información en la autoridad y se fundamenta en la fijación de un proyecto común, inclusivo, colaborativo y comunicativo (Andrade, 2008). Así mismo la gestión por objetivos admite acciones eficaces en la planificación estratégica y operativa generando el control de las actividades y poniendo en práctica la cultura organizativa. De esta manera permite que los empleadores públicos se identifiquen más con la misión y objetivos de la institución (Sánchez, 2003a). por otro lado, Ponce (1985), menciona que la administración por objetivos precisa los resultados que se desea lograr para un mismo fin, de que nos sirve de lineamiento, de base, de norte, de impulso, de control y de medida en todo el proceso administrativo.

2.3.1.3. 2. Teoría de recursos y capacidades

Abordar las instituciones desde la teoría de recursos y capacidades implica reconocer su complejidad estructural frente a las demandas del entorno (López, et al., 2020). Según los autores, la viabilidad y la ventaja competitiva de una organización se sostienen en la habilidad para organizar y socializar sus capacidades internas. Esta integración y composición profunda de recursos es el mecanismo principal mediante el cual las entidades logran estructural un valor público autentico y disponible entre los competidores.

2.3.2. Variable Dependiente: Aprendizaje organizacional (AO)

Castañeda y Fernández (2007a), infiere que el AO es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional, este ocurre en medio de condiciones donde la formación y capacitación genera una cultura de apertura al aprendizaje y creación de conocimientos; permitiendo que, la trasmisión de información se convierta en conocimiento disponible en el individuo y los individuos. El ejercicio del AO en la gestión, es una constante

renovación de estrategias a nivel individual, grupal y organizacional, buscando generar cambios y mejora continua, creando ventajas competitivas y valor de conocimiento en el mercado; que con el transcurrir del tiempo y los constantes cambios en el mundo es una necesidad abandonar las rutinas establecidas en la memoria de los individuos (Pérez et al., 2020a; Betancur, 2019; Serna et al., (2019). Es por ello que el AO, es importante en el desarrollo de competencias de las personas en las entidades, todo ello a fin de construir, establecer y gestionar información, que promueva el conocimiento individual y el trabajo en equipo, desde una cultura organizacional que admita condiciones y espacios de trabajo donde las capacidades y los procesos de gestión perduren en el tiempo y fomenten un valor público institucional (Bolaños, 2021).

Prado (2020), manifiesta que, en la actualidad, es responsabilidad de las instituciones adecuarse a los cambios del entorno y al avance tecnológico. El AO de las instituciones, exige el desarrollo de capacidades en las personas transformando el conocimiento en acciones que generen cambios en la sociedad, permitiendo así ser competitivos en un contexto donde la destreza colectiva de concebir, asimilar y compartir saberes impulse en las modificaciones conductuales (Corrêa et al., 2010. P. 102). Por consiguiente, el AO es una herramienta que incrementa el capital humano en la institución, ampliando la capacidad innovadora y creativa para resolver las vicisitudes de su entorno. De igual modo, constituye una dinámica capaz de transformar la información en saberes aplicables y difundir a las personas innovación y cambio de actitud a partir de un análisis crítico continuo sobre lo aprendido (Montero & Villamizar, 2021).

Luiz & Garzón (2008), infirieron que el AO es la forma mediante el cual las entidades conciben, estructuran y sistematizan el flujo de datos, tomando como punto de partida las vivencias y concepciones empíricas, para generar conocimientos nuevos a nivel individual, grupal y en conjunto, generando espacios y condiciones de sostenibilidad en el desarrollo de nuevas capacidades. En este sentido Pérez et al., (2020b) consideraron al AO como la aptitud inherente de las entidades para estructurar, sistematizar y dar sentido utilitario a los datos operacionales desde sus orígenes. A su vez Carrillo y Gil, (2013a), difunde que el AO

acontece mediante procesos como: la captación de insumos informativos, su posterior difusión interna, el análisis comprensivo de estos y la consolidación de un acervo histórico institucional.

2.3.2.1. Características del Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Cachay et al., (2024) menciona que:

1. El AO, está asociada al cambio del comportamiento institucional, a la creación de una base de conocimiento y a la cultura institucional.
2. El AO, se produce ante la capacidad de respuesta de la comunidad institucional a los cambios del entorno.
3. El AO, requiere un uso adecuado de las habilidades del talento humano.
4. El AO, implica la creación de un ambiente laboral que incentive el aprendizaje.
5. El AO, es la base indispensable para la mejora en una organización.

Tabla 2

Origen del Aprendizaje Organizacional

AÑO	CONCEPTO
Chiavenato (2009)	El AO es la aptitud para formular propuestas innovadoras y compartirlas transversalmente en la entidad. Esta dinámica faculta a las organizaciones estructurar, preservar, mejorar y optimizar el intelecto corporativo, las prácticas cotidianas, logrando así capitalizar el talento humano con niveles de eficacia progresivas.
(Alcover de la Hera & Gil Rodriguez, 2002)	El AO es una fase de configuración estructural y cultural que, a partir del involucramiento de las personas en la innovación, la mejora y la flexibilidad en el cambio cultural, se vaya eliminando las resistencias burocráticas y jerárquicas.
Krieger y Franklin (2011)	El AO es “algo más que la sumatoria de los aprendizajes individuales”, donde las organizaciones se manifiestan presentan bajo “una cultura organizacional y en sus modos de hacer las cosas”, para enfrentar y

AÑO	CONCEPTO
	corregir los inconvenientes con los Trabajadores de la institución (p. 423).
Huencho (2012)	El AO, es el cimiento sobre el cual se edifican el progreso y la innovación, componentes esenciales para garantizar el posicionamiento estratégico y la supervivencia institucional en la actualidad.
(Inthavong et al., 2023)	El AO es un proceso integral, que trasciende a partir de la suma de los conocimientos y aprendizajes individuales, y que puede permanecer en una empresa si es sostenible, aunque ya no estén los trabajadores.
Cachay et al., (2024)	El AO es la mecánica mediante la cual las entidades asimilan y aplican saberes para potenciar sus desempeños y ajustarse a los cambios de su medio.
(Fernández Mijares et al., 2024)	El AO es un proceso dinámico que incluye a los sujetos, a los grupos y a las corporaciones en un proceso de optimización continua, por ello es importante movilizar la toma de decisiones, la innovación, la productividad, el cambio organizacional y nuevas estrategias, a fin de incrementar el desempeño y los resultados.

Nota. *La tabla incluye únicamente conceptos sobre el origen del Aprendizaje Organizacional.*

2.3.2.2. Dimensiones del aprendizaje organizacional (AO)

2.3.2.2.1. Aprendizaje organizacional (AO)

Roque y Arriaga (2019), plantearon que el aprendizaje organizacional (AO) es el transcurso en el cual la institución despliega conocimiento nuevo a partir de las costumbres de los trabajadores. Considerando un paso eficiente que reconoce a la institución acomodarse a los cambios del contexto, colaborando con la transformación de modelos y conductas tradicionales fundados en el tiempo (Fassio y Rutty, 2017b). En este contexto instaurar nuevas rutas estratégicas, cognitivas y de comportamiento a partir de los nuevos conocimientos implica cambios de conducta en grupos de individuos y esto generará nuevos productos y servicios en bien de la institución (Carbonell et al., 2007). Por lo que el aprendizaje influye en la mejora de las capacidades y la modificación de conducta en los individuos.

Caraballo et al., (2009), mencionaron que el AO es el camino que orienta el proceso de instauración del valor o de intangibles en la institución, a su vez el AO forma la base fundamental de la administración de los saberes, siendo este el cimiento fundamental para producir valor intelectual y desarrollar nuevas competencias corporativas.

a) Aprendizaje individual (AI)

Caraballo (2006), menciona que el AI es la capacidad de aprender, comprender y saber manejar el conocimiento almacenado en los modelos mentales de acuerdo con las tareas que realiza el individuo. El AI se presenta en dos niveles a) aprendizaje operacional, considerado como el conocimiento que se adquiere en el proceso de tareas y rutinas de la vida; b) aprendizaje conceptual, conocimiento que se forma de acuerdo con las acciones exigidas dentro del contexto de vida.

Pérez et al., (2020c), menciona que el AI es la obtención de conocimientos nuevos en el individuo, influido por los modelos mentales y la organización de saberes en el intelecto. Así mismo, en el AI se destaca el nivel individual de aprendizaje ya que se asocia con el proceso reflexivo e involuntario con el cual las personas logran desarrollar habilidades.

Contreras (2005), menciona que el AI es un proceso en el que, cada individuo aumenta su capacidad de gestión con autoridad seleccionando ideas tácitas o explícitas y que este se acomoda a los nuevos conocimientos-conocimiento organizacional donde las experiencias los individuos deben tener capacidad de desarrollar el conocimiento adquirido, no acumular aprendizajes, sino aprender a compartirlo y utilizar metodologías que puedan cambiar y dejar de lado los conocimientos pasados y estar con mentalidad abierta a recibir los nuevos conocimientos del mundo globalizado y que se un aporte a todos los individuos (Luiz & Garzón, 2008; Gil y Alcover, 2002a).

b) Aprendizaje grupal (AG)

Pérez et al., (2020d), identificaron al aprendizaje grupal (AG) como un conjunto de acciones en el cual los individuos interpretan e integran conocimientos de forma colaborativa. Por otro lado Gil y Alcover (2002b), señalaron que el AG es un proceso mediante el cual los individuos consiguen, clasifican y ordenan conocimiento, que luego se convierte en un producto combinado de experiencias y conocimientos adquiridos. Cardona et al., (2010), plantearon que el AG es un proceso de adquisición del conocimiento en grupo donde el aprendizaje no se da por culminado, sino que día a día cada uno de los integrantes aportan de acuerdo con el aprendizaje obtenido. Fassio y Rutty (2017a), refirieron que el AG es un aprendizaje combinado que se ejecuta en el trabajo de grupo, este proceso propicia el aprendizaje y la imaginación que en el transcurrir del tiempo genera un aumento en los niveles de desempeño.

2.3.2.2.2. Cultura del aprendizaje

Luiz & Garzón (2008), señalaron que la cultura para el AO es la manera como cada institución desarrolla instrucciones y normas, que permitan incentivar y comunicar los conocimientos tácitos y explícitos que poseen los trabajadores en ambientes saludables. Castañeda (2015a), definió a la cultura del aprendizaje como el vínculo que hay entre comunicar el conocimiento y los medios de solución a los problemas de la entidad, buscando la confianza y participación de los trabajadores. Así mismo planteó que la cultura del AO se identifica por el vínculo que tiene al comunicar conocimiento y buscar solución a los problemas de la institución. Gallego y Gil (2012), mencionaron que la cultura organizativa es un conjunto de principios, posturas, expectativas y esquemas de raciocinio-mentales (p. 54), que, se han formado a lo largo del tiempo y que se utilizan como normas que terminan guiando la forma de actuar del personal dentro del centro laboral. Castrillon y Fischer (2010), infirieron que la cultura para el AO en cada institución se identifica porque desarrolla teorías, conocimientos y políticas que permitan la

transmisión de los conocimientos tácitos, explícitos y virtuales de los individuos desarrollando así el potencial humano.

Así mismo, López et al. (2012), refirieron a la cultura de aprendizaje como una cultura propicia al proceso de cambios y al manejo de estrategias para crear nuevos aprendizajes, mediante la búsqueda continua de información con integridad y aprovechando las oportunidades que se identifican al ejecutar las labores administrativas, manteniendo siempre una disposición proactiva y receptiva frente a las transiciones o cambios del entorno. Carrillo y Gil (2013b), mencionaron que la cultura de aprendizaje implica en la "formación y en el aprendizaje" (p. 741), de la persona como individuo, porque este se forma en el proceso de la vida y mejora la aptitud y actitud como va adquiriendo los saberes. Así mismo, las organizaciones generan espacios laborales en que el empleado o grupo de individuos plasman lo aprendido dentro de un ambiente enfocado en la expansión continua, asimilación de saberes y la ejecución de las tareas diarias en cada área de la entidad.

2.3.2.2.3. Formación

Castañeda y Fernández (2007b), plantearon que la formación técnica y corporativa, son posiciones fundamentales para que se dé el aprendizaje organizacional y es relevante porque favorece a conseguir la visión institucional. Castañeda y Conde 2014a), infirieron que la formación es un estilo acomodado, perfilada a conseguir conocimiento, a ampliar habilidades y cambiar actitudes, y que, la formación en los trabajadores influye en el logro de la misión institucional y que la formación continua del individuo se aprecia como un proceso de generación de conocimiento (Gallego y Gil, 2016). En ese sentido, Carrillo y Gil (2013c), mencionaron que la formación continua favorece al desarrollo y la creación de valor del aprendizaje en las empresas, la formación constante del individuo favorece a la transmisión de conocimiento en los entornos de intercambio de saberes y de reuniones laborales; la formación de habilidades compone uno de los espacios importantes en el desempeño del individuo que se forma permanentemente para

“serle útil” y estar acorde con el avance de la sociedad (Castañeda-Velázquez, 2014, p. 9). Castañeda (2015c), menciona que la formación es una estrategia para mantener a las instituciones actualizadas mediante los trabajadores que aprenden, porque ellos son los que contribuyen con los objetivos organizacionales, fortaleciendo conocimientos a partir de información y aprendizajes obtenidos.

2.3.2.2.4. Claridad estratégica (CE)

Castañeda y Fernández (2007c), indicaron que los documentos disponibles en la institución, las normas y reglas de los gerentes y directores, favorecen en dar claridad a la misión y visión de la organización (p. 247). Por consiguiente, Fassio y Rutty (2017c), relacionaron a la claridad estratégica con el reconocimiento de la gestión y del servicio organizacional buscando que los empleadores empiecen a saber sobre la misión, visión y directriz organizacional, porque el conocimiento que poseen los empleadores sobre la misión, visión y objetivos como directriz organizacional de la institución, coadyuvaran en la labor de los miembros y que estén alineadas al resultado de los objetivos estratégicos de manera que la gestión sea exitosa y (Castañeda, 2015b), por lo que la claridad estratégica es una cualidad importante para el AO.

Castañeda y Conde (2014b), infiere que la claridad estratégica es la habilidad de los directivos para formular estrategias competitivas que estén articuladas con la cultura de la institución y así comunicar a todos los individuos las condiciones de ejecución de forma creativa, donde la gestión y el servicio organizacional busque que los empleadores empiecen a saber sobre la misión, visión y estrategia organizacional, porque este tipo de conocimiento influye en el resultado de los objetivos estratégicos de la institución y en la labor de los miembros (Castañeda, 2015c).

2.3.2.3. Teorías del aprendizaje organizacional

2.3.2.3.1. Teorías del aprendizaje

Para Vega et al., (2019), las teorías del aprendizaje como el conductismo, se centra en el comportamiento humano a partir de la observación de la conducta; el Constructivismo es la construcción de su propio conocimiento en el individuo y lo contrasta con información nueva que obtiene del aprendizaje y del medio y de la vida; el Cognoscitivismo, menciona que el individuo actúa como un ente racional capaz de reconfigurar sus ideas a medida que actúa y comprende las realidades de su propio yo interior y del entorno que lo rodea.

Mora (2019) enfatiza que las teorías del aprendizaje ayudan al docente a generar un ambiente de aprendizaje en las aulas, considera como teorías del aprendizaje al conductismo, al cognitivismo y al constructivismo. El conductismo que, se basa o se centra en las acciones que direcciona el aprendizaje, logrando que el estudiante cumpla con el aprendizaje y la tarea asignada en un periodo determinado; El cognitivismo que, se basa en el aprendizaje significativo a partir de la guía de un facilitador quien es el encargado de orientar y fomentar el aprendizaje con el uso de estrategias que generen la comprensión, el análisis del contexto logrando así los objetivos de aprendizaje y, el constructivismo que, se caracteriza por crear nuevos conocimientos a partir de la experiencia, de la reflexión de actividades que ejecuta durante el proceso de aprendizaje del estudiante

2.3.2.3.2. Teorías del comportamiento organizacional (CO)

Según Franklin y Krieger (2011), el CO se visualiza en la misma institución, espacio donde los trabajadores interactúan día a día en las diversas tareas y acciones que conquisten los estándares de rendimiento y competencias que se espera, a partir de una administración eficaz y eficiente. Así mismo Chiavenato (2009), enfatiza que el CO en una institución está basado en el estudio de los individuos y los grupos de ellos que operan en las diversas áreas laborales, el CO

tiene en cuenta la interacción, el dominio recíproco de conocimientos que existe entre los trabajadores y la organización.

2.4. Glosario

Gestión para Resultados (GpR): Herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y RdC de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos.

Creación de valor: Apropiación de las responsabilidades hacia el logro de resultados y no solo por cumplimiento de normas y funciones.

Recursos: Son los activos, capacidades, procesos organizativos y conocimientos con los que cuenta una institución.

Optimización del uso de recursos públicos: Planificación real y ejecutar el monitoreo de los procesos buscando resultados que, generen un valor público dentro del contexto o mercado de la institución.

Transparencia: Disponibilidad de la información de carácter público mediante la circulación de la información institucional y datos externos de manera oportuna y veraz a toda la sociedad.

Equidad: Equiparación de oportunidades y conservación de la biodiversidad, considerando la asignación de recursos de acuerdo con las carencias de las personas y del contexto.

Control: Instrumento orientado a buscar medidas correctivas en los procesos de la administración y gestión pública.

Productividad: capacidad de alcanzar objetivos y obtener respuestas de calidad con menor gasto de recursos humano, físico y financiero, en favor de la organización.

Control de productividad: Aplicación de estrategias específicas para controlar el desarrollo de actividades propiciando la competitividad en el mercado o institución.

Transparencia, equidad y control de productividad y resultado: capacidad que tiene el administrador de anotar el recorrido de los bienes y servicios producidos y utilizados de la institución y que, con la RdC contribuye al logro de los objetivos y regulación de los procesos.

Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas: Efectividad de las instituciones públicas a partir del desempeño de los trabajadores, para asegurar la asignación y distribución del uso de los recursos públicos en la producción de bienes y servicios de forma transparente, equitativa y controlada.

Mejora continua: Agregado de quehaceres, estrategias y actividades encaminados a obtener resultados, técnicas y procesos en una organización laboral.

Aprendizaje Organizacional (AO): Espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional.

Aprendizaje individual (AI): Capacidad de aprender, comprender y saber manejar el conocimiento almacenado en los modelos mentales de acuerdo con las tareas que realiza un individuo.

Aprendizaje grupal (AP): Conjunto de acciones en el cual los individuos interpretan e integran conocimientos de forma colaborativa.

Cultura del aprendizaje (CA): Manera como cada institución desarrolla instrucciones y normas, que permitan incentivar y comunicar los conocimientos tácitos y explícitos que poseen los trabajadores en ambientes saludables.

Formación: Estrategia para mantener a las instituciones actualizados mediante los trabajadores que aprenden, porque ellos son los que contribuyen con los objetivos organizacionales, fortaleciendo conocimientos a partir de información y aprendizajes obtenidos.

Claridad estratégica (CE): Habilidad para formular estrategias competitivas que estén articuladas con la cultura de la institución y así comunicar a todos los individuos las condiciones de ejecución de forma creativa.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de investigación

Esta investigación se bosquejó bajo el enfoque cuantitativo debido a que permitirá obtener información estandarizada en tablas y gráficos y a partir de ello aplicar un proceso estadístico para obtener los datos necesarios (Maletta, 2009, p. 47), tipo aplicada porque persigue los fines más directos e inmediatos de la investigación, debido a que llevaremos "las conclusiones teóricas al plano de la vida real" (Sabino, 1992, p. 52) buscando el cambio y la mejoría de la sociedad, a nivel causal o explicativa porque se conocerán como suceden "ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o las condiciones en que ellos se producen", determinando los orígenes o las causas del fenómeno (Sabino, 1992, p. 54), diseño no experimental porque se recolectará los datos "directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna" (Arias, 2006a, p. 31) y es transversal porque la "información obtenida será válida sólo para el período en que fue recolectada" porque estas pueden variar con el tiempo (Arias, 2006b, p. 32). Método hipotético deductivo, porque las hipótesis planteadas se someterán a una verificación, debido a que la "hipótesis misma no se prueba, no se confirma, sino las consecuencias deducibles de ella" (Sabino, 1992a, p. 34).

3.2. Población de estudio

La población es el "objeto de estudio" (p. 56) en el cual se centrará la investigación (Sabino, 1992), así mismo la población de estudio es "un conjunto de casos, definido, limitado y accesible" (p. 202), que constituirá parte relativa en la elección de la muestra, el cual debe cumplir algunos criterios establecidos (Novales et al., 2016).

En la presente investigación la población lo constituyen los directores y docentes de las IIEE públicas del nivel primaria y secundaria de los distritos Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas –Loreto.

La investigación considera como población de estudio a 171 directores de las IIEE públicas de educación secundaria y primaria de los distritos de Iquitos y Punchana. Esta población desintegrada está formada por: 81 directores de las IIEE públicas del distrito de Iquitos y 90 directores de las IIEE públicas del distrito de Punchana. Así mismo por una población de 1817 docentes de las IIEE públicas de los distritos de Iquitos y 814 docentes de las IIEE públicas de los distritos de Punchana del nivel primaria y secundaria.

Los Criterios de inclusión: directores y docentes de las IIEE de nivel primaria y secundaria de los distritos Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas – Loreto. Los Criterios de exclusión: directores y docentes de las IIEE en las modalidades no escolarizados, IIEE privadas, CETPRO, Educación Básica Alternativa, Educación especial y educación Inicial de los distritos de Iquitos y Punchana, así mismo quedan excluidos las IIEE de los distritos de Alto Nanay, San Juan, Belen, Napo, Torres Causana, Fernando Lores, Las Amazonas, Indiana y Mazan que pertenecen a la UGEL Maynas – Loreto.

3.3. Tamaño de muestra

El tamaño de muestra es de 119 directores y 333 Docentes de las IIEE públicas de Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas – Región Loreto, identificada a partir de la fórmula probabilística con nivel de significancia del 95% y 5% de error.

La selección de la muestra, se realizó a partir del muestreo probabilístico aleatorio simple, lo que garantizó que cada componente de la población tuviera la misma probabilidad de ser elegido de forma oportuna, esta elección se da a partir de la lista de personas que constituyeron la población y que mediante un programa informático se eligió a las personas aleatoriamente (Ramos & Kleeberg, 2009),

eligiendo la población necesaria para cumplir con el tamaño de la muestra requerida.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Técnica: Se utilizó la encuesta para requerir la información de un grupo de directores y docentes involucrados en el problema de estudio para luego, que, a través un análisis "cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos" (Sabino, 1992e, p. 85).

Instrumento de recolección de datos fue un Cuestionario estructurado que aplicado a los directores y docentes de las IIEE públicas de los distritos de Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas-Loreto nos dieron las pautas para ser examinado y analizado. Según Sabino (1992f) el cuestionario es una herramienta concreta hecho a partir de un orden lógico de preguntas lo cual se aplicó de forma escrita en las IIEE. Debido a las características de las variables analizadas, fue necesario utilizar un instrumento diseñado en cinco escalas de Likert (N: Nunca, CN: Casi nunca, AV: Algunas veces, F: Frecuentemente, MF: Muy frecuentemente) a partir de las dimensiones identificadas. En consiguiente, permitió transformar la información recabada en datos cuantificables, lo cual posibilito el análisis a partir de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales utilizando la prueba Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

La Validez del instrumento se desarrolló mediante siete juicios de expertos Experto 1: Dra. Edelmira Ramírez Escobar; Experto 2: Dra. Bona Alejandrina Rios Rios; Experto 3: Dra. Rosa Luisa Rimachi Franco; Experto 4: Wilfredo Tomas Rimari Arias; Experto 5: Miguel Vásquez Dávalos; Experto 6: Miguel Bardales Cárdenas, quienes a través de su experiencia en Administración, Gestión Pública y gobernabilidad y Ciencias de la educación evaluaron los ítems a partir de los criterios (relevancia, claridad coherencia); teniendo en cuenta que el "instrumento realmente mida la variable que se quiere medir" (Celis de la Rosa y Labrada, 2014, p. 18) es decir que las "interrogantes tengan la objetividad de la estructuración en el cuestionario y que permita medir el "grado potencial en que los resultados pueden ser influidos o sesgados por el investigador o quien registra el dato" en el

momento de la sistematización del instrumento (Arias, 2006c, p. 79). Para evaluar la fiabilidad y medir la consistencia interna del contenido evaluadas por los expertos se utilizó el coeficiente V de Aiken el cual indico un puntaje valido de 0.95 conforme se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3

Coeficiente de V de Aiken - Validación de instrumento por juicio de expertos

Instrumento	Dimensión	Valor
Gestión para resultados	Orientación de la acción pública a creación de valor público	0.94
	Optimización del uso de recursos públicos	0.93
	Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	0.96
	Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	0.95
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje organizacional	0.90
	Cultura de aprendizaje	0.99
	Formación	0.99
	Claridad estratégica	0.94
	V de Aiken	**0.95**

Nota. Valores obtenidos de la validación de las variables y dimensiones según coeficiente V de Aiken

Confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a docentes y directores en escenarios diferentes al espacio de la investigación, cuyos resultados dieron confiabilidad al instrumento. Para evaluar la fiabilidad y medir la consistencia interna del contenido de las variables se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach el cual indico un puntaje valido de 0.79 conforme se aprecia en la tabla 4. Esta postura genera una “consistencia de la escala evaluando su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro” (Sabino, 1992g, p.110).

Tabla 4

Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento

Variable	Dimensión	Valor
Gestión para resultados	Orientación de la acción pública a creación de valor público	0.76
	Optimización del uso de recursos públicos	0.75
	Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	0.83
	Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	0.74
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje organizacional	0.78
	Cultura de aprendizaje	0.77
	Formación	0.84
	Claridad estratégica	0.82
	Alfa de Cronbach	**0.79**

Nota. Valores obtenidos de las variables y dimensiones según coeficiente Alfa de Cronbach

3.5. Ética en la investigación

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales que orientan toda producción científica en el campo de las ciencias administrativas, la gestión pública y la educación. En ese sentido, el estudio garantizó el respeto por la dignidad de los participantes, la confidencialidad de la información proporcionada, la participación voluntaria, el uso responsable de los datos recolectados y la transparencia en el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados. Estos criterios fueron considerados indispensables debido a que la investigación recogió información de actores vinculados a instituciones educativas públicas de la UGEL Maynas-Loreto, cuyas

percepciones debían ser tratadas con reserva, objetividad y responsabilidad académica.

En primer lugar, se respetó el principio de participación voluntaria, debido a que los participantes fueron informados sobre el propósito general de la investigación, el carácter académico del estudio y la importancia de su colaboración para comprender la relación entre la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas. Ningún participante fue obligado a responder el cuestionario, por lo que su intervención se realizó de manera libre y consciente. Asimismo, se procuró que las preguntas formuladas no generaran afectación personal, laboral o institucional, sino que estuvieran orientadas exclusivamente a recoger información pertinente para los objetivos de la investigación.

En segundo lugar, se garantizó el principio de confidencialidad y anonimato. La información obtenida fue utilizada únicamente con fines académicos y científicos, sin revelar la identidad de los participantes ni exponer datos personales que pudieran permitir su identificación. Los resultados fueron procesados de manera agregada, mediante tablas, frecuencias, porcentajes y pruebas estadísticas, evitando cualquier forma de individualización de las respuestas. De esta manera, se protegió la privacidad de los directivos, docentes y demás actores educativos que participaron en el estudio.

En tercer lugar, se aplicó el principio de integridad científica, procurando que el tratamiento de la información se realizara con objetividad, veracidad y rigurosidad metodológica. Los datos recolectados no fueron alterados, manipulados ni seleccionados de manera interesada para favorecer una determinada conclusión. Por el contrario, fueron procesados mediante procedimientos estadísticos pertinentes, respetando la naturaleza cuantitativa del estudio, el diseño no experimental y el alcance correlacional-causal asumido en la investigación. La interpretación de los resultados se realizó en función de la evidencia empírica obtenida y en coherencia con los objetivos e hipótesis formulados.

Asimismo, se respetó el principio de transparencia académica, mediante el reconocimiento adecuado de las fuentes teóricas, normativas y antecedentes utilizados en el desarrollo de la investigación. Las ideas, conceptos y aportes de otros autores fueron citados de acuerdo con las normas académicas correspondientes, evitando cualquier forma de apropiación indebida de información. En esa línea, se procuró que la revisión de literatura, el marco teórico y la discusión de resultados se desarrollaran con respeto a la propiedad intelectual y al trabajo científico previo.

También se consideró el principio de beneficencia, dado que la investigación buscó generar aportes útiles para la mejora de la gestión pública educativa en la UGEL Maynas-Loreto. Los resultados obtenidos no tuvieron como finalidad sancionar, calificar negativamente o perjudicar a las instituciones educativas participantes, sino contribuir a la identificación de oportunidades de mejora en la gestión para resultados, la optimización de recursos, la transparencia institucional, los mecanismos internos y el aprendizaje organizativo. Por ello, el estudio se orientó a producir conocimiento aplicable, pertinente y beneficioso para el fortalecimiento de las instituciones educativas públicas.

De igual manera, se tomó en cuenta el principio de no maleficencia, evitando que la participación en la investigación generara algún tipo de perjuicio para los informantes o sus instituciones. La aplicación del cuestionario se realizó procurando respetar los tiempos, condiciones y disponibilidad de los participantes. Además, la información obtenida no fue utilizada para emitir juicios personales, laborales o administrativos sobre los encuestados, sino exclusivamente para fines de análisis académico y estadístico.

Finalmente, la investigación se desarrolló bajo criterios de responsabilidad social, considerando que el estudio aborda una problemática vinculada con la gestión pública educativa y el fortalecimiento institucional. En consecuencia, los hallazgos buscan contribuir a la TdD, a la mejora de los procesos de gestión y al desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a los resultados. Desde esta perspectiva, la ética de la investigación no se limitó únicamente al cuidado de los participantes, sino también al compromiso de producir

conocimiento riguroso, útil y socialmente pertinente para el mejoramiento de las instituciones educativas públicas de la UGEL Maynas-Loreto.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y explicación

El presente capítulo expone, analiza e interpreta los resultados obtenidos en la investigación titulada “Gestión para resultados y aprendizaje organizativo en instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, cuyo propósito central fue determinar la influencia de la gestión para resultados en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas públicas pertenecientes a dicho ámbito territorial. En este sentido, los resultados que se presentan no constituyen únicamente una descripción estadística de los datos recolectados, sino una explicación integral de cómo las prácticas de gestión orientadas a resultados se relacionan con la capacidad institucional para aprender, adaptarse, mejorar sus procesos y responder de manera más eficiente a las demandas educativas del contexto.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis de los resultados se desarrolló en coherencia con el enfoque cuantitativo de la investigación, el diseño no experimental, el corte transversal y el alcance correlacional-causal asumido en el estudio. La información fue obtenida mediante cuestionarios aplicados a directores y docentes de instituciones educativas públicas de los distritos de Iquitos y Punchana, pertenecientes a la UGEL Maynas-Loreto. Estos instrumentos permitieron recoger percepciones relevantes sobre las dos variables centrales de estudio: gestión para resultados y aprendizaje organizativo. La tesis precisa que la encuesta fue utilizada como técnica de recolección de datos y que el cuestionario permitió examinar y analizar la información proveniente de los actores educativos involucrados en la problemática investigada.

El procesamiento de los datos se realizó mediante procedimientos de estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva permitió organizar, resumir y presentar las características principales de la información recolectada a través de tablas y figuras, facilitando una lectura ordenada de la distribución de las respuestas de los participantes. Esta primera etapa fue fundamental porque permitió identificar tendencias, niveles de percepción y comportamientos

generales de las variables y dimensiones analizadas. En consecuencia, los resultados descriptivos sirvieron como base para comprender el estado de la gestión institucional para resultados y del aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas.

Posteriormente, se aplicó la estadística inferencial con el propósito de contrastar las hipótesis formuladas y determinar la existencia de relaciones significativas entre las variables de estudio. Dado que las variables fueron medidas mediante escala de Likert y se trabajó con datos de naturaleza ordinal, se consideró pertinente utilizar una prueba no paramétrica. En ese sentido, se empleó el coeficiente Rho de Spearman, el cual permitió establecer la dirección, fuerza y significancia estadística de la relación entre la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo, así como entre cada una de las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente. El propio capítulo metodológico de la tesis distingue entre estadística descriptiva, inferencial, paramétrica y no paramétrica, justificando el uso de procedimientos adecuados para el tratamiento de los datos recolectados.

La lógica de análisis asumida en este capítulo responde a una secuencia ordenada. En primer lugar, se presentan los resultados descriptivos, empezando por la caracterización de la zona de estudio y las condiciones generales de la muestra. En segundo lugar, se analizan los resultados vinculados con la variable gestión para resultados y sus dimensiones: orientación de la acción pública a la creación de valor público, optimización del uso de recursos públicos, transparencia, equidad y control de productividad y resultado, y mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas. En tercer lugar, se examinan los resultados correspondientes al aprendizaje organizativo. Finalmente, se contrastan las hipótesis mediante la prueba Rho de Spearman, con el propósito de determinar si existe influencia significativa entre las variables y dimensiones planteadas.

La interpretación de los resultados se realizó considerando el problema general de investigación, los problemas específicos, los objetivos y las hipótesis formuladas. En esa perspectiva, el análisis no se limitó a señalar si los resultados eran estadísticamente significativos, sino que buscó explicar su sentido dentro del contexto de las instituciones educativas públicas de la UGEL Maynas-Loreto. Esto

resulta importante porque la gestión para resultados, en el ámbito educativo, no debe entenderse como un simple mecanismo administrativo orientado al cumplimiento de metas formales, sino como una forma de gestión capaz de organizar procesos, optimizar recursos, fortalecer la transparencia, mejorar los mecanismos internos y promover aprendizajes colectivos dentro de la institución.

En el plano descriptivo, la investigación permitió reconocer que las instituciones educativas participantes pertenecen principalmente a los distritos de Punchana e Iquitos. La tesis reporta que el 53,98% de los participantes corresponde al ámbito de Punchana, mientras que el 46,02% pertenece a Iquitos, lo que evidencia una distribución relativamente equilibrada entre ambas zonas de estudio. Esta composición territorial es relevante porque permite recoger información de dos espacios representativos de la UGEL Maynas-Loreto, favoreciendo una lectura más contextualizada de la gestión educativa pública en dicha jurisdicción. Además, esta distribución contribuye a comprender que los resultados no responden a una sola realidad institucional aislada, sino a un conjunto de instituciones educativas ubicadas en contextos territoriales próximos, pero con posibles diferencias organizacionales, administrativas y sociales.

Desde una perspectiva analítica, los resultados de la investigación evidencian que la gestión para resultados posee una relación positiva y significativa con el aprendizaje organizativo. Este hallazgo permite afirmar que las instituciones educativas que orientan su gestión hacia objetivos claros, planificación, seguimiento, eficiencia y mejora continua presentan mejores condiciones para desarrollar aprendizajes institucionales. En otras palabras, cuando la gestión deja de ser reactiva, improvisada o centrada únicamente en el cumplimiento documental, y se orienta hacia resultados verificables, se generan mejores posibilidades para que directivos, docentes y actores institucionales reflexionen sobre sus prácticas, identifiquen dificultades, sistematicen experiencias y adopten decisiones más pertinentes.

La interpretación de la hipótesis general confirma esta orientación. Los resultados reportan una correlación positiva alta entre la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo, lo que demuestra que ambas variables se encuentran estrechamente relacionadas. La tesis señala que las instituciones que orientan su

accionar hacia resultados concretos, con criterios de eficiencia, seguimiento y mejora continua, generan condiciones favorables para el aprendizaje colectivo, la reflexión institucional y la consolidación de prácticas organizacionales más efectivas. Este resultado es sustantivo porque demuestra que el aprendizaje organizativo no depende únicamente de la voluntad individual de los docentes o directivos, sino también de la forma en que la institución organiza sus procesos de gestión.

En cuanto a la primera dimensión, referida a la orientación de la acción pública a la creación de valor público, los resultados permiten interpretar que las instituciones educativas que orientan sus decisiones hacia la atención de necesidades colectivas, la mejora del servicio educativo y la generación de beneficios para la comunidad escolar fortalecen también su capacidad de aprendizaje organizativo. Esta dimensión es fundamental porque vincula la gestión educativa con el sentido público de la escuela. No se trata solamente de cumplir actividades programadas, sino de asegurar que dichas acciones produzcan valor para estudiantes, familias, docentes y comunidad. Por tanto, la creación de valor público actúa como un principio ordenador de la gestión y, al mismo tiempo, como una condición que favorece el aprendizaje institucional.

La segunda dimensión, correspondiente a la optimización del uso de recursos públicos, permite explicar que el aprendizaje organizativo se fortalece cuando las instituciones educativas utilizan sus recursos de manera racional, estratégica y coherente con sus objetivos. Los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y pedagógicos no generan resultados por sí mismos; requieren planificación, priorización, seguimiento y evaluación. Desde esta perspectiva, la optimización de recursos no debe entenderse únicamente como ahorro o control del gasto, sino como capacidad institucional para asignar medios disponibles a fines educativos relevantes. Cuando una institución aprende a usar mejor sus recursos, también aprende a reconocer sus limitaciones, identificar prioridades, corregir ineficiencias y sostener procesos de mejora.

La tercera dimensión, relacionada con la transparencia, equidad y control de productividad y resultado, permite interpretar que el aprendizaje organizativo requiere información clara, mecanismos de RdC y criterios de justicia institucional.

La transparencia fortalece la confianza interna, facilita el acceso a información relevante y permite que los actores educativos comprendan los avances, dificultades y resultados de la gestión. La equidad, por su parte, favorece una distribución más justa de responsabilidades, oportunidades y recursos. El control de productividad y resultado permite evaluar si las acciones ejecutadas están produciendo los efectos esperados. En conjunto, estos componentes contribuyen a que la institución no solo actúe, sino que también revise, valore y aprenda de lo que hace.

La cuarta dimensión, denominada mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas, adquiere especial importancia porque se vincula directamente con la capacidad institucional para ordenar procesos, establecer responsabilidades, coordinar acciones y corregir debilidades. Los resultados de la tesis muestran que esta dimensión presenta una asociación importante con el aprendizaje organizativo, lo cual permite sostener que las instituciones educativas aprenden mejor cuando cuentan con procedimientos claros, canales de comunicación funcionales, mecanismos de seguimiento y espacios internos de coordinación. La mejora de mecanismos internos constituye, por tanto, una condición estructural del aprendizaje organizativo, debido a que permite transformar la experiencia cotidiana en conocimiento institucional útil para la toma de decisiones.

En este punto, la interpretación de los resultados permite afirmar que el aprendizaje organizativo no debe ser entendido como un fenómeno espontáneo, sino como una capacidad que se construye institucionalmente. Las instituciones educativas aprenden cuando generan condiciones para compartir información, analizar problemas, evaluar resultados, corregir errores y transformar sus prácticas. Por ello, la gestión para resultados actúa como una plataforma que ordena el funcionamiento institucional y permite que el aprendizaje se convierta en una práctica sostenida. Esta lectura es coherente con el enfoque pragmático de la tesis, en tanto vincula el conocimiento con la acción y considera que las ideas, experiencias y resultados adquieren valor cuando se traducen en mejoras concretas en la gestión educativa.

Asimismo, el análisis de los resultados permite sostener que la gestión para resultados en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto debe superar una visión meramente burocrática. Si la gestión se reduce al llenado de documentos, cumplimiento formal de actividades o reporte administrativo, su impacto sobre el aprendizaje organizativo será limitado. En cambio, cuando la gestión se orienta hacia resultados, valor público, uso eficiente de recursos, transparencia y mejora de mecanismos internos, se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la calidad institucional. En este sentido, los resultados de la investigación ofrecen evidencia empírica para afirmar que la modernización de la gestión educativa requiere integrar la cultura de resultados con la cultura de aprendizaje.

La explicación de los hallazgos también permite advertir que el contexto de la UGEL Maynas-Loreto plantea desafíos particulares. La tesis identifica problemas vinculados con el desconocimiento de la modernización pública, las limitaciones en los PA, la débil apropiación de responsabilidades, la necesidad de control constante del servicio público, la insuficiente transparencia sobre avances y dificultades, así como la limitada planificación y ejecución del monitoreo institucional. Estos aspectos justifican la necesidad de fortalecer la gestión para resultados como una herramienta capaz de mejorar el desempeño, la organización, la participación de directores y docentes, y la calidad de los resultados educativos.

Por ello, el análisis, interpretación y explicación de los resultados permiten establecer que la gestión para resultados constituye un factor clave para comprender el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas. La evidencia obtenida demuestra que las dimensiones de la gestión para resultados no operan de manera aislada, sino articulada. La creación de valor público orienta el sentido de la gestión; la optimización de recursos fortalece la eficiencia institucional; la transparencia y el control permiten evaluar el desempeño; y la mejora de mecanismos internos facilita la coordinación, la comunicación y la TdD. La integración de estos componentes genera condiciones favorables para que las instituciones educativas aprendan de sus propias prácticas y consoliden procesos de mejora continua.

Finalmente, el presente capítulo analiza los resultados desde una perspectiva estadística, institucional y educativa. Estadística, porque utiliza procedimientos descriptivos e inferenciales para organizar y contrastar los datos. Institucional, porque interpreta los hallazgos en función de la dinámica interna de las instituciones educativas públicas. Y educativa, porque vincula la gestión para resultados con la mejora del servicio educativo, el aprendizaje colectivo y la generación de valor público. De este modo, los resultados no solo permiten aceptar las hipótesis planteadas, sino también comprender que el fortalecimiento del aprendizaje organizativo exige una gestión pública educativa más estratégica, transparente, eficiente, participativa y orientada a resultados sostenibles.

4.2. Resultados descriptivos

4.2.1. Zonas de estudio

La distribución de las zonas de estudio muestra que el 53,98% de los participantes pertenece al ámbito de Punchana, mientras que el 46,02% corresponde a Iquitos. Estos resultados evidencian una participación ligeramente mayor de instituciones educativas ubicadas en Punchana en comparación con Iquitos, aunque la diferencia porcentual entre ambas jurisdicciones no es amplia.

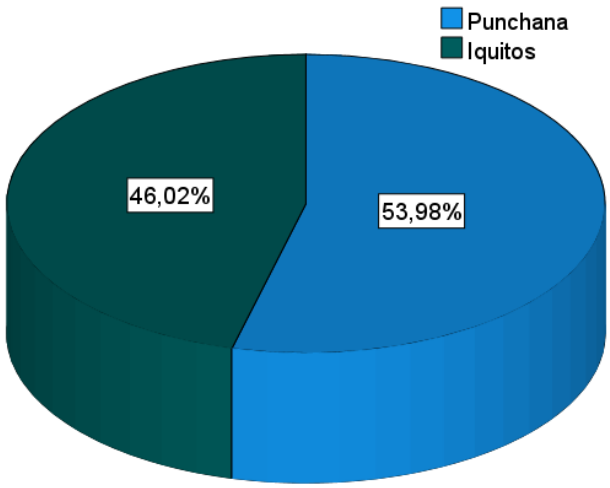
Desde una perspectiva descriptiva, esta distribución refleja una cobertura territorial relativamente equilibrada dentro de la UGEL Maynas-Loreto, lo cual favorece la representatividad espacial del estudio. El predominio de Punchana puede interpretarse como una mayor disponibilidad de acceso a las instituciones educativas de dicha zona, una mayor concentración de unidades de análisis o una mayor disposición de participación de los actores educativos involucrados durante el proceso de recojo de información.

Asimismo, la cercanía porcentual entre ambas zonas permite inferir que la investigación no se concentra de manera exclusiva en un solo contexto territorial, sino que incorpora dos espacios educativos con peso significativo dentro del estudio. Este aspecto es relevante, ya que fortalece la capacidad de análisis

comparativo y contextual de las variables gestión para resultados y aprendizaje organizativo, considerando que ambas pueden verse influenciadas por dinámicas institucionales, administrativas y pedagógicas propias de cada zona.

Figura 4

Zonas de estudio



Nota. Elaboración a partir del trabajo de campo.

En términos metodológicos, la distribución observada contribuye a dotar de mayor solidez a los resultados, puesto que incorpora realidades educativas próximas, pero no idénticas, permitiendo una mejor aproximación al comportamiento de las variables investigadas en el ámbito de la UGEL Maynas-Loreto. En consecuencia, la composición de la muestra por zonas de estudio constituye una base pertinente para el análisis posterior de los resultados descriptivos e inferenciales de la investigación.

4.2.2. Nivel de enseñanza de los docentes participantes

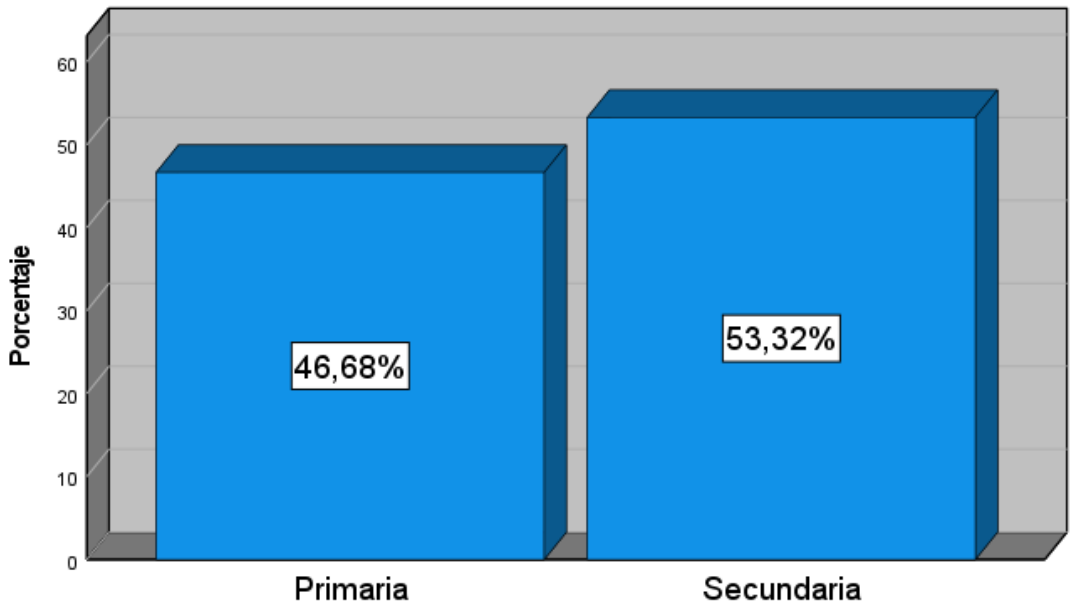
En relación con el nivel de enseñanza en el que laboran los docentes encuestados, los resultados muestran una distribución bastante equilibrada entre ambos grupos. El 53,32% de los participantes corresponde al nivel de Secundaria, mientras que el 46,68% pertenece al nivel de Primaria. Esta diferencia, aunque

moderada, evidencia un ligero predominio de docentes que se desempeñan en el nivel secundario.

Desde el punto de vista descriptivo, esta composición indica que la investigación logró recoger información de docentes de los dos niveles fundamentales de la educación básica regular, lo que otorga mayor amplitud y consistencia al análisis. La mayor participación de docentes de secundaria puede asociarse a una mayor presencia de este grupo en las instituciones consideradas, a una mayor disposición para responder la encuesta o a características organizacionales propias de las instituciones educativas incluidas en el estudio.

Figura 5

Nivel de enseñanza de los docentes participantes



Asimismo, la cercanía entre ambos porcentajes permite sostener que la muestra mantiene una adecuada diversidad pedagógica, evitando una concentración excesiva en un solo nivel educativo. Este aspecto resulta relevante porque tanto la gestión para resultados como el aprendizaje organizativo pueden manifestarse de manera diferenciada según las exigencias curriculares, administrativas y de coordinación propias de primaria y secundaria.

En consecuencia, la distribución observada fortalece la validez descriptiva del estudio, ya que incorpora percepciones de docentes que actúan en contextos educativos distintos pero complementarios. Ello permitirá interpretar los resultados posteriores con una visión más integral de la dinámica institucional en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto.

4.2.3. Edad de los participantes

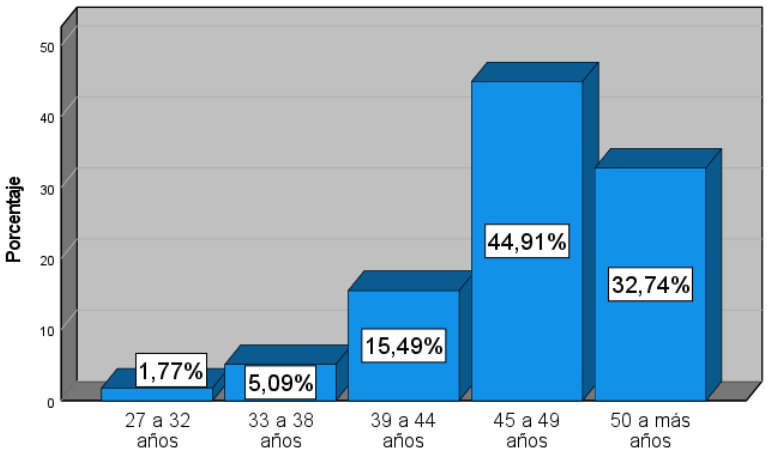
Respecto a la edad de los docentes participantes, los resultados evidencian una mayor concentración en los grupos etarios de mayor madurez profesional. El 44,91% de los encuestados se ubica en el rango de 45 a 49 años, constituyéndose en el grupo predominante. Le sigue el segmento de 50 años a más con 32,74%, mientras que el 15,49% corresponde a docentes de 39 a 44 años. En proporciones menores se encuentran los participantes de 33 a 38 años con 5,09% y de 27 a 32 años con apenas 1,77%.

Estos hallazgos permiten observar que la muestra está conformada mayoritariamente por docentes con trayectorias laborales consolidadas y amplia experiencia en el sistema educativo. En conjunto, los grupos de 45 años a más representan más de las tres cuartas partes de los participantes, lo que sugiere una presencia importante de profesionales con recorrido institucional, conocimiento acumulado de la gestión escolar y vivencias prolongadas en los procesos pedagógicos y administrativos.

Desde una perspectiva analítica, esta composición etaria resulta significativa para la investigación, ya que variables como la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo suelen estar vinculadas con la experiencia profesional, la adaptación a los cambios institucionales y la capacidad de transferir aprendizajes construidos a lo largo del tiempo. La predominancia de docentes de edades intermedias y avanzadas podría indicar que las percepciones recogidas provienen, en gran medida, de actores con mayor familiaridad con las dinámicas organizacionales de sus instituciones educativas.

Figura 6

Edad de los participantes



Asimismo, la baja presencia de docentes jóvenes revela que la muestra tiene un peso reducido de profesionales en etapas iniciales de carrera. Esto no debilita el estudio, pero sí permite contextualizar los resultados, entendiendo que las respuestas reflejan principalmente la visión de docentes con mayor permanencia en el sector educativo. En consecuencia, la distribución por edad aporta un marco importante para interpretar los resultados posteriores, especialmente en lo relacionado con la cultura institucional, la experiencia acumulada y la disposición al aprendizaje organizativo dentro de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto.

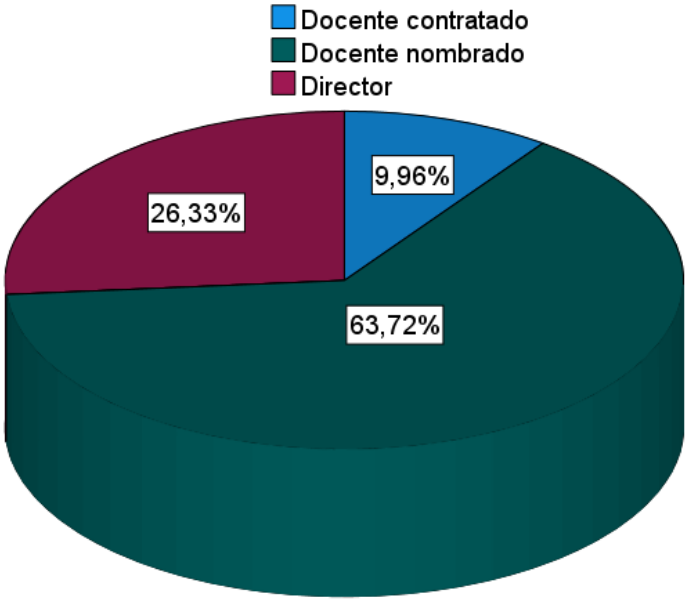
4.2.4. Condición de los docentes participantes

En cuanto a la condición laboral y funcional de los participantes, los resultados muestran un claro predominio de docentes nombrados, quienes representan el 63,72% del total de encuestados. En segundo lugar, se ubican los directores con 26,33%, mientras que los docentes contratados constituyen el 9,96% de la muestra. Esta distribución evidencia que la mayor parte de la información recogida proviene de actores con vínculo estable y permanencia institucional dentro de las instituciones educativas evaluadas.

Desde una perspectiva descriptiva, la elevada participación de docentes nombrados sugiere que el estudio recoge principalmente percepciones de profesionales con mayor estabilidad laboral, lo cual resulta especialmente relevante en investigaciones vinculadas con la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo. La estabilidad en el cargo suele favorecer una mayor familiaridad con los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora continua, así como una comprensión más amplia del funcionamiento institucional a lo largo del tiempo.

Figura 7

Condición de los docentes participantes en la encuesta



Por otro lado, la presencia de directores, que supera la cuarta parte del total, aporta un valor importante al estudio, dado que este grupo ocupa una posición estratégica en la conducción pedagógica y administrativa de las instituciones educativas. Sus respuestas pueden enriquecer el análisis al incorporar una visión más cercana a la TdD, al liderazgo institucional y a la implementación de prácticas orientadas al logro de resultados.

En contraste, el menor porcentaje de docentes contratados indica una participación reducida de actores con vínculo temporal. Esto podría asociarse a

una menor permanencia en las instituciones o a una limitada participación relativa en el universo estudiado. No obstante, su inclusión permite complementar la mirada institucional con perspectivas provenientes de diferentes condiciones laborales, lo que contribuye a una comprensión más integral del fenómeno investigado.

En conjunto, la distribución observada permite afirmar que la muestra está conformada mayoritariamente por personal con experiencia y arraigo institucional, así como por directivos con funciones de gestión. Esta característica fortalece la pertinencia de los resultados, ya que las opiniones recogidas emergen de actores directamente involucrados en los procesos organizativos y en la dinámica de logro de resultados dentro de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto.

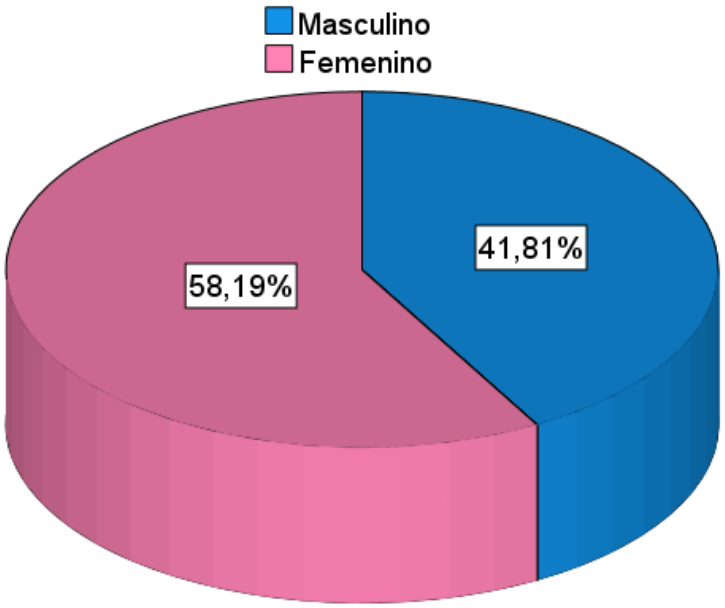
4.2.5. Género de los participantes

En relación con el género de los participantes, los resultados muestran que el 58,19% corresponde al género femenino, mientras que el 41,81% pertenece al género masculino. Esta distribución evidencia una mayor participación de mujeres en la muestra estudiada, con una diferencia de poco más de dieciséis puntos porcentuales respecto a los varones.

Desde una perspectiva descriptiva, estos hallazgos permiten advertir que la población encuestada presenta una composición en la que predomina el personal femenino, situación que resulta consistente con la realidad de muchos contextos educativos, donde la participación de mujeres en la labor docente y en la dinámica institucional suele ser significativa. Esta mayor presencia femenina otorga al estudio una base importante de percepciones provenientes de actores que cumplen un rol central en el funcionamiento cotidiano de las instituciones educativas.

Figura 8

Género de los participantes



Esta distribución también es relevante porque las variables gestión para resultados y aprendizaje organizativo se desarrollan en entornos donde las interacciones humanas, la colaboración profesional y la cultura institucional desempeñan un papel decisivo. En ese sentido, contar con una muestra donde las mujeres representan la mayoría permite recoger con amplitud la visión de un grupo ampliamente involucrado en los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales de las instituciones educativas.

Por otra parte, la participación masculina, aunque menor, sigue siendo considerable, lo que contribuye a mantener una composición suficientemente diversa dentro de la muestra. Esto favorece una lectura más equilibrada de los resultados y evita que el análisis quede restringido a una sola perspectiva de género. En consecuencia, la distribución observada fortalece el carácter descriptivo del estudio y brinda un contexto pertinente para la interpretación de los resultados posteriores, en tanto refleja una participación amplia de ambos grupos dentro de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto.

4.3. Prueba de Hipótesis

4.3.1. Prueba de normalidad de datos

Los resultados de la prueba de normalidad muestran que tanto la variable independiente gestión para resultados como la variable dependiente aprendizaje organizacional, así como cada una de sus dimensiones, presentan una distribución no normal. Esto se evidencia porque, en todos los casos, los valores de significancia obtenidos en las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk son inferiores a 0,05; específicamente, se reporta p < 0,001 y p = 0,000, lo que conduce al rechazo de la hipótesis nula de normalidad.

Tabla 5

Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VI: Gestión para resultados	,128	452	<.001	,940	452	.000
D1: Orientación de la acción pública a creación de valor público	,162	452	<.001	,920	452	.000
D2: Optimización del uso de recursos públicos	,210	452	<.001	,907	452	.000
D3: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	,192	452	<.001	,918	452	.000
D4: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	,210	452	<.001	,930	452	.000
VD: Aprendizaje organizacional	,108	452	<.001	,942	452	.000
Dim1: Aprendizaje organizacional	,184	452	<.001	,922	452	.000
Dim2: Cultura de aprendizaje	,204	452	<.001	,936	452	.000
Dim3: Formación	,201	452	<.001	,936	452	.000
Dim4: Claridad estratégica	,220	452	<.001	,494	452	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la variable independiente gestión para resultados, se observa un estadístico de Kolmogorov-Smirnov = 0,128 y un estadístico de Shapiro-Wilk = 0,940, ambos con significancia menor a 0,001. Del mismo modo, sus dimensiones también presentan desviaciones respecto a la distribución normal. La dimensión orientación de la acción pública a creación de valor público registra valores de KS = 0,162 y SW = 0,920; la dimensión optimización del uso de recursos públicos

presenta KS = 0,210 y SW = 0,907; la dimensión transparencia, equidad y control de productividad y resultado alcanza KS = 0,192 y SW = 0,918; mientras que la dimensión mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas reporta KS = 0,210 y SW = 0,930. En todos estos casos, la significancia inferior a 0,05 confirma la ausencia de normalidad.

Respecto a la variable dependiente aprendizaje organizacional, se obtuvo un valor de Kolmogorov-Smirnov = 0,108 y de Shapiro-Wilk = 0,942, con significancia también inferior a 0,001. Sus dimensiones mantienen el mismo comportamiento. La dimensión aprendizaje organizacional presenta KS = 0,184 y SW = 0,922; la dimensión cultura de aprendizaje registra KS = 0,204 y SW = 0,936; la dimensión formación alcanza KS = 0,201 y SW = 0,936; y la dimensión claridad estratégica muestra KS = 0,220 y SW = 0,494, siendo esta última la que evidencia la mayor desviación respecto a la normalidad.

Desde el punto de vista metodológico, estos hallazgos indican que los datos no siguen una distribución paramétrica, por lo que el análisis inferencial debe realizarse mediante pruebas estadísticas no paramétricas. En ese sentido, para la contrastación de hipótesis resulta técnicamente más pertinente emplear coeficientes de correlación como Rho de Spearman, dado que este estadístico no exige el supuesto de normalidad y se ajusta adecuadamente al comportamiento observado en los datos.

En consecuencia, la prueba de normalidad no solo permite describir la naturaleza de la distribución de los puntajes, sino que también justifica de manera rigurosa la selección de procedimientos no paramétricos para el análisis de relación entre la gestión para resultados y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto.

4.3.2. Prueba de hipótesis general

Como hipótesis general se formuló que “La gestión para resultados influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, la cual queda aceptada a la luz de los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman. En efecto, se

encontró un coeficiente de correlación de 0,683 con un nivel de significancia p < 0,001, en una muestra de 452 participantes, lo que evidencia una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la variable independiente gestión para resultados y la variable dependiente aprendizaje organizacional.

Este hallazgo permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de investigación, confirmando que, a medida que mejora la gestión para resultados en las instituciones educativas, también tiende a fortalecerse el aprendizaje organizativo. La dirección positiva del coeficiente indica que ambas variables se comportan de manera directamente proporcional; es decir, niveles más favorables de planificación orientada a resultados, optimización de recursos, transparencia y mejora de mecanismos internos se asocian con mayores niveles de aprendizaje institucional, cultura de aprendizaje, formación y claridad estratégica.

Tabla 6

Prueba de hipótesis general

Correlaciones

			VI: Gestión para resultados	VD: Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	VI: Gestión para resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,683**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	452	452
	VD: Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,683**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	452	452

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

Desde una perspectiva analítica, el valor de **Rho = 0,683** muestra una asociación consistente y relevante en términos prácticos, lo que sugiere que la gestión para resultados no constituye un elemento aislado dentro de la dinámica institucional, sino un componente estrechamente vinculado al desarrollo de capacidades organizativas en las instituciones educativas. En otras palabras, cuando las organizaciones educativas orientan su accionar hacia el logro de

resultados concretos, con criterios de eficiencia, seguimiento y mejora continua, generan al mismo tiempo condiciones más favorables para el aprendizaje colectivo, la reflexión institucional y la consolidación de prácticas organizacionales más efectivas.

En términos sustantivos, este resultado revela que el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto no depende únicamente de factores pedagógicos individuales, sino también de la manera en que la gestión institucional organiza sus procesos, articula recursos, promueve objetivos claros y fortalece mecanismos de seguimiento y evaluación. Así, una gestión orientada a resultados contribuye a crear entornos institucionales más coherentes, participativos y capaces de aprender de su propia experiencia.

En consecuencia, los resultados de la prueba de hipótesis general demuestran que existe evidencia estadística suficiente para sostener que **la gestión para resultados se relaciona de manera significativa con el aprendizaje organizativo**, constituyéndose en un factor clave para comprender la dinámica de mejora institucional en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto durante el período 2022-2025.

4.3.3. Prueba de hipótesis específica 1

Como hipótesis específica 1 se planteó que “La orientación de la acción pública a creación de valor público influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, la cual se acepta, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman. En la tabla se observa un coeficiente de correlación de 0,580 y un nivel de significancia $p < 0,001$, con una muestra de 452 participantes, lo que demuestra la existencia de una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre la dimensión orientación de la acción pública a creación de valor público y la variable aprendizaje organizacional.

Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna, evidenciando que una mayor orientación de la acción pública hacia la generación de valor público se asocia con mejores niveles de aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas. La dirección positiva del coeficiente indica que, en la medida en que la gestión institucional se enfoca en responder de manera pertinente a las necesidades colectivas, generar beneficios para la comunidad educativa y orientar sus decisiones hacia resultados socialmente valiosos, también se fortalecen los procesos internos de aprendizaje, reflexión y mejora organizacional.

Tabla 7

Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones

			D1: Orientación de la acción pública a creación de valor público	VD: Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	D1: Orientación de la acción pública a creación de valor público	Coeficiente de correlación	1,000	,580**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	452	452
	VD: Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,580**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	452	452

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

Desde una perspectiva analítica, el valor de **Rho = 0,580** expresa una asociación de magnitud importante, aunque menor que la observada en la hipótesis general, lo cual sugiere que esta dimensión representa un componente sustantivo dentro de la gestión para resultados, con capacidad real de incidir en la dinámica de aprendizaje institucional. Ello permite inferir que cuando las instituciones educativas alinean su accionar con el interés público, la calidad del servicio educativo y la generación de valor para sus usuarios, se crea un entorno más propicio para compartir conocimientos, aprender de la experiencia y fortalecer capacidades organizativas.

En términos sustantivos, este hallazgo revela que el aprendizaje organizativo no solo depende de factores internos de capacitación o cultura institucional, sino también del sentido público que orienta la gestión educativa. Una acción pública centrada en el valor

público favorece la articulación de propósitos comunes, el compromiso institucional y la construcción de prácticas colectivas orientadas a la mejora continua, elementos que son esenciales para el desarrollo del aprendizaje organizacional.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten afirmar que existe evidencia estadística suficiente para sostener que la **orientación de la acción pública a la creación de valor público influye significativamente en el aprendizaje organizativo**, constituyéndose en una dimensión relevante para explicar el fortalecimiento institucional en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto durante el período 2022-2025.

4.3.4. Prueba de hipótesis específica 2

Como hipótesis específica 2 se formuló que “La optimización del uso de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, la cual se acepta, según los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman. En la tabla se aprecia un coeficiente de correlación de 0,504 y un nivel de significancia $p < 0,001$, con una muestra de 452 participantes, lo que evidencia una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión optimización del uso de recursos públicos y la variable aprendizaje organizacional.

Este hallazgo permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna, demostrando que una mejor optimización del uso de los recursos públicos se asocia con mayores niveles de aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas. La dirección positiva del coeficiente indica que, a medida que las instituciones gestionan de manera más eficiente sus recursos financieros, materiales, humanos y operativos, también generan condiciones más favorables para el fortalecimiento de procesos de aprendizaje institucional, intercambio de conocimientos y mejora continua.

Tabla 8

Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones

			D2: Optimización del uso de recursos públicos	VD: Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	D2: Optimización del uso de recursos públicos	Coeficiente de correlación	1,000	,504**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	452	452
	VD: Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,504**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	452	452

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

Desde una perspectiva analítica, el valor de **Rho = 0,504** muestra una asociación de magnitud moderada, lo que sugiere que la optimización de recursos constituye una dimensión importante dentro de la gestión para resultados, aunque su capacidad explicativa es algo menor en comparación con otras dimensiones previamente analizadas. No obstante, el resultado sigue siendo relevante, porque pone en evidencia que el uso racional, planificado y estratégico de los recursos disponibles influye de manera concreta en la capacidad de la organización para aprender, adaptarse y perfeccionar sus prácticas internas.

En términos sustantivos, este resultado permite inferir que las instituciones educativas que administran adecuadamente sus recursos están en mejores condiciones para promover espacios de formación, fortalecer la coordinación interna, apoyar procesos de innovación y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno. En cambio, una gestión ineficiente de los recursos puede limitar las oportunidades de desarrollo organizacional, dificultando la consolidación de una cultura de aprendizaje y mejora institucional.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten afirmar que existe evidencia estadística suficiente para sostener que la **optimización del uso de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo**, constituyéndose en una dimensión relevante para comprender el fortalecimiento

de las capacidades institucionales en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto durante el período 2022-2025.

4.3.5. Prueba de hipótesis específica 3

Como hipótesis específica 3 se planteó que “La transparencia, equidad y control de productividad y resultado influyen significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, la cual se valida y, por tanto, se acepta, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman. En la tabla se observa un coeficiente de correlación de 0,474 con un nivel de significancia $p < 0,001$, para una muestra de 452 participantes, evidenciando una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión transparencia, equidad y control de productividad y resultado y la variable aprendizaje organizacional.

Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que un mayor nivel de transparencia, equidad y control de la productividad y de los resultados se asocia con un mejor desarrollo del aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas. La dirección positiva del coeficiente indica que, en la medida en que las instituciones promueven prácticas más transparentes, criterios de equidad en la gestión y mecanismos de control orientados al seguimiento de la productividad y los resultados, también se fortalecen sus capacidades para aprender, reflexionar sobre su desempeño y mejorar de manera continua.

Tabla 9

Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones

			D3: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	VD: Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	D3: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	452	452
	VD: Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	452	452

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

Desde una perspectiva analítica, el valor de **Rho = 0,474** expresa una asociación moderada, lo que indica que esta dimensión guarda una relación relevante con el aprendizaje organizacional, aunque con una intensidad ligeramente menor respecto a las dimensiones analizadas anteriormente. Sin embargo, su significancia estadística demuestra que no se trata de una relación aleatoria, sino de un vínculo consistente que aporta evidencia sobre la importancia de una gestión institucional basada en principios de transparencia y justicia organizacional.

En términos sustantivos, este hallazgo sugiere que las instituciones educativas que desarrollan prácticas claras de RdC distribuyen de manera equitativa las responsabilidades y oportunidades, y monitorean sus niveles de productividad y logro de resultados, generan un entorno más favorable para el intercambio de experiencias, la construcción de aprendizajes colectivos y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora. Por el contrario, la ausencia de transparencia o equidad puede debilitar la confianza institucional y limitar los procesos de aprendizaje compartido.

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que existe evidencia estadística suficiente para sostener que la transparencia, equidad y control de productividad y resultado influyen significativamente en el aprendizaje organizativo,

constituyéndose en una dimensión importante para explicar el fortalecimiento institucional de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto durante el período 2022-2025.

4.3.6. Prueba de hipótesis específica 4

Como hipótesis específica 4 se formuló que “La mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025”, la cual se acepta, conforme a los resultados obtenidos mediante la prueba de Rho de Spearman. En la tabla se observa un coeficiente de correlación de 0,622 y un nivel de significancia $p < 0,001$, con una muestra de 452 participantes, lo que evidencia una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la dimensión mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas y la variable aprendizaje organizacional.

Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna, demostrando que una mayor mejora en los mecanismos internos institucionales se asocia con un fortalecimiento del aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas. La dirección positiva del coeficiente indica que, a medida que las instituciones perfeccionan sus procedimientos internos, optimizan sus canales de coordinación, fortalecen sus sistemas de seguimiento y consolidan mecanismos de gestión más funcionales, también tienden a desarrollar mejores capacidades de aprendizaje colectivo, adaptación institucional y mejora continua.

Tabla 10

Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones

			D4: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	VD: Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	D4: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	Coeficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	452	452
	VD: Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	452	452

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

Desde una perspectiva analítica, el valor de **Rho = 0,622** muestra una asociación de magnitud alta, lo que convierte a esta dimensión en una de las más influyentes dentro de la gestión para resultados en relación con el aprendizaje organizacional. Incluso, su intensidad supera a la de varias dimensiones específicas analizadas previamente, lo que permite inferir que la calidad de los mecanismos internos constituye un componente especialmente importante para explicar cómo aprenden las organizaciones educativas y cómo convierten sus experiencias en prácticas institucionales más efectivas.

Este hallazgo sugiere que el aprendizaje organizativo se ve favorecido cuando existen procedimientos claros, estructuras internas eficientes, normas de funcionamiento bien articuladas y mecanismos de coordinación que facilitan el flujo de información y la TdD. En las instituciones educativas, la mejora de estos mecanismos internos no solo incrementa la eficiencia administrativa, sino que también genera condiciones para la reflexión compartida, la sistematización de experiencias y la consolidación de una cultura orientada al aprendizaje y al logro de resultados.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten afirmar que existe evidencia estadística suficiente para sostener que la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas influye significativamente en el aprendizaje organizativo, constituyéndose en una dimensión clave para comprender el

fortalecimiento institucional de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto durante el período 2022-2025.

4.4. Presentación y discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten sostener que la gestión para resultados constituye un factor relevante para el fortalecimiento del aprendizaje organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, durante el periodo 2022-2025. La hipótesis general fue aceptada, dado que la prueba Rho de Spearman reportó un coeficiente de correlación de 0,683 y un nivel de significancia $p < 0,001$, en una muestra de 452 participantes, lo que evidencia una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo. Este hallazgo demuestra que, en la medida en que las instituciones educativas orientan su gestión hacia objetivos claros, eficiencia en los procesos, seguimiento de resultados y mejora continua, se fortalecen también las condiciones institucionales para aprender colectivamente, sistematizar experiencias, compartir conocimientos y generar cambios organizacionales sostenibles.

Este resultado guarda correspondencia con lo planteado por Núñez et al. (2025), quienes encontraron una correlación positiva y significativa entre los PA y la GpR en universidades públicas, concluyendo que el fortalecimiento de la gestión y la modernización de los sistemas de información son condiciones necesarias para garantizar eficiencia institucional y sostenibilidad organizacional. En esa misma línea, los hallazgos de esta tesis confirman que la gestión para resultados no debe entenderse únicamente como un instrumento técnico-administrativo, sino como una práctica institucional que reorganiza la TdD, fortalece la planificación y crea condiciones para el aprendizaje permanente. Asimismo, coincide con Northon y Mercado (2023), quienes demostraron que la implementación de funciones adjetivas básicas impacta positivamente en la capacidad institucional para ejercer el modelo de gestión por resultados, optimizar la operatividad y consolidar la generación de valor público.

Desde una perspectiva comparativa, los resultados también se vinculan con los aportes de Pedraja et al. (2025), quienes sostuvieron que el aprendizaje

organizacional constituye un proceso estratégico integral para mejorar la enseñanza, la investigación y el rendimiento institucional. La coincidencia central radica en que tanto dicho estudio como la presente investigación reconocen que el aprendizaje organizativo no surge de manera espontánea, sino que requiere condiciones de gestión, indicadores, retroalimentación, cultura institucional y mecanismos de mejora. De igual manera, los resultados son coherentes con Jun Cui (2025), quien demostró que las capacidades dinámicas de GC, el soporte organizacional y la organización del aprendizaje tienen efectos positivos sobre el rendimiento organizacional. Aunque el estudio de Cui se desarrolló en empresas tecnológicas chinas y esta tesis se ubica en instituciones educativas públicas de Loreto, ambos coinciden en que la GC y el aprendizaje continuo son palancas estratégicas para alcanzar mejores resultados organizacionales.

Respecto a la primera hipótesis específica, se determinó que la orientación de la acción pública a la creación de valor público influye significativamente en el aprendizaje organizativo, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de 0,580 y un nivel de significancia $p < 0,001$. Este resultado evidencia una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa, lo que permite afirmar que las instituciones educativas que orientan sus decisiones hacia la satisfacción de necesidades colectivas, la generación de beneficios para la comunidad educativa y la mejora del servicio público tienden a desarrollar mayores capacidades de aprendizaje institucional.

Este hallazgo coincide con Solórzano y Vegas (2024), quienes concluyeron que la gobernanza moderna exige transitar de enfoques burocráticos hacia una gestión pública integral orientada a resultados, centrada en las necesidades reales de los ciudadanos. La convergencia con la presente tesis es clara: cuando la acción pública se orienta hacia la creación de valor, la gestión deja de reducirse al cumplimiento formal de procedimientos y se convierte en una práctica capaz de movilizar capacidades, aprendizajes y compromisos institucionales. También se relaciona con Montes (2022), quien sostuvo que la generación de valor público no depende solo de homologar acciones o sistemas de incentivos, sino de interiorizar los fines de la gestión para resultados mediante capacidades institucionales y metodologías de monitoreo del desempeño. En ese sentido, el resultado de la tesis

de Sonia Maribel refuerza la idea de que el valor público es una condición articuladora entre gestión, desempeño y aprendizaje organizacional.

Asimismo, los hallazgos se aproximan a lo señalado por Jarrin (2021), quien identificó atributos institucionales vinculados con la responsabilidad, transparencia, efectividad, colaboración e integridad como componentes relevantes de valor intangible en las organizaciones públicas. La similitud radica en que ambos estudios reconocen que la creación de valor público no se agota en la disponibilidad de recursos o normas, sino que requiere atributos organizacionales que fortalezcan la confianza, la cooperación y el aprendizaje colectivo. Sin embargo, la presente investigación amplía dicho aporte al demostrar cuantitativamente que la orientación al valor público se relaciona de manera significativa con el aprendizaje organizativo en instituciones educativas públicas de la Amazonía peruana.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, los resultados demostraron que la optimización del uso de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,504 y $p < 0,001$. Esta relación positiva y moderada indica que el uso racional, planificado y estratégico de los recursos financieros, humanos, materiales y operativos favorece el desarrollo de espacios de formación, coordinación institucional, innovación y mejora continua. Si bien la intensidad de esta relación fue menor que la observada en la hipótesis general y en la dimensión de mejora de mecanismos internos, su significancia estadística confirma que la gestión eficiente de los recursos constituye un componente sustantivo para explicar el aprendizaje organizacional.

Este resultado presenta afinidad con Varmeziyari et al. (2024), quienes identificaron que la gestión de recursos, la adaptabilidad, la gestión estratégica, la dimensión organizacional y la participación son predictores significativos de la efectividad directiva en escuelas. La relación con esta tesis es directa, debido a que ambas investigaciones reconocen que los recursos no solo cumplen una función operativa, sino también estratégica: cuando son gestionados adecuadamente, permiten fortalecer capacidades internas, sostener procesos de mejora e incrementar la efectividad organizacional. Del mismo modo, se vincula con Granados (2021), quien concluyó que la medición del desempeño institucional

mediante instrumentos de gestión permite evaluar, planificar, controlar, ajustar políticas, mejorar servicios y generar resultados orientados a resolver necesidades ciudadanas. Esta comparación permite afirmar que la optimización de recursos debe integrarse con sistemas de seguimiento y evaluación para producir aprendizaje institucional real.

No obstante, los resultados también dialogan críticamente con Arana y Huamán (2020), quienes advirtieron que, en el marco de la gestión por resultados, el incremento de asignaciones presupuestarias no siempre se traduce en mejores desempeños ni en mejoras verificables de los programas presupuestales. Esta diferencia es importante, porque permite precisar que la optimización de recursos no debe confundirse con mayor disponibilidad presupuestal. En el caso de la UGEL Maynas-Loreto, el resultado obtenido sugiere que lo decisivo no es únicamente contar con recursos, sino gestionarlos con planificación, pertinencia, seguimiento y orientación al aprendizaje. Por tanto, la contribución de esta tesis consiste en demostrar que la eficiencia en el uso de recursos públicos tiene sentido institucional cuando se conecta con procesos de aprendizaje, adaptación y mejora continua.

Respecto a la tercera hipótesis específica, se estableció que la transparencia, equidad y control de productividad y resultado influyen significativamente en el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,474 y $p < 0,001$. Este valor expresa una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa, lo que demuestra que las prácticas de rendición de cuentas, justicia organizacional, seguimiento del desempeño y control de resultados favorecen el aprendizaje institucional. Aunque esta fue la correlación de menor intensidad entre las dimensiones analizadas, su significancia permite afirmar que la transparencia y el control siguen siendo condiciones necesarias para construir confianza, compartir información y promover la mejora organizacional.

Este resultado coincide parcialmente con Montoya Restrepo (2024), quien encontró que, si bien la transparencia y la RdC han mejorado procedimentalmente, todavía puede existir una desarticulación entre los indicadores de productividad y la verdadera eficacia pedagógica. La comparación resulta especialmente valiosa, porque permite matizar los resultados de la presente tesis: la transparencia, la

equidad y el control son importantes para el aprendizaje organizativo, pero su impacto puede ser limitado cuando se aplican solo como mecanismos formales de fiscalización y no como prácticas orientadas a la reflexión institucional. Por ello, en el contexto de la UGEL Maynas-Loreto, estos mecanismos deben superar una lógica meramente administrativa y convertirse en insumos para la TdD, la retroalimentación docente-directiva y la mejora del servicio educativo.

Asimismo, este hallazgo converge con Ríos y Bardales (2025), quienes señalaron que la gestión orientada a resultados se vincula directamente con la modernización pública y que la transparencia permite dar a conocer información oficial a la población, favoreciendo la participación ciudadana. En la presente investigación, la transparencia se proyecta hacia el interior de la institución educativa, debido a que facilita el intercambio de información, reduce la incertidumbre organizacional y fortalece la confianza necesaria para aprender colectivamente. En consecuencia, la transparencia no solo posee una dimensión externa de RdC frente a la ciudadanía, sino también una dimensión interna vinculada con la cultura organizacional, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

En relación con la cuarta hipótesis específica, se comprobó que la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas influye significativamente en el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,622 y $p < 0,001$. Esta fue la dimensión específica con mayor intensidad de asociación, lo que permite sostener que los procedimientos claros, la coordinación interna, los sistemas de seguimiento, los canales de comunicación y las estructuras funcionales constituyen elementos decisivos para que las instituciones educativas aprendan de su propia experiencia y transformen dicho aprendizaje en mejores prácticas organizacionales.

Este resultado guarda una relación directa con los aportes de Montoya Restrepo (2024), quien sostuvo que la mejora de mecanismos internos exige superar el modelo de fiscalización burocrática y avanzar hacia una gestión orientada a resultados que convierta la evaluación en una estrategia de aprendizaje continuo. La coincidencia es sustantiva: en ambos casos, la mejora institucional no se logra únicamente controlando el cumplimiento de tareas, sino generando

sistemas internos capaces de procesar información, identificar problemas, corregir debilidades y aprender de los resultados alcanzados. Del mismo modo, se vincula con León (2023), quien encontró que las prácticas de ejecución y planificación están estrechamente relacionadas con el aprendizaje organizacional y la evaluación constante, concluyendo que una gestión directiva orientada a resultados fomenta adaptabilidad y aprendizaje colectivo.

También existe convergencia con Roldán (2023), quien concluyó que las prácticas directivas orientadas a metas facilitan diversas fases del aprendizaje organizacional, favoreciendo el crecimiento institucional, el trabajo colaborativo y la innovación. En la presente tesis, esta relación adquiere mayor fuerza empírica, puesto que la mejora de mecanismos internos fue la dimensión con mayor correlación específica frente al aprendizaje organizativo. Esto permite interpretar que, en instituciones educativas públicas como las de la UGEL Maynas-Loreto, el aprendizaje organizacional depende en gran medida de la calidad de la arquitectura interna de gestión. Es decir, aprender institucionalmente requiere procedimientos, responsabilidades, comunicación, seguimiento, liderazgo y espacios sistemáticos de reflexión.

Los resultados nacionales sobre aprendizaje organizacional también respaldan los hallazgos de esta tesis. Hernández (2024) encontró una correlación moderada y significativa entre la gestión de la cultura organizacional y la eficiencia docente, mientras que Matos (2024) y Vega (2023) reportaron una relación alta entre aprendizaje organizacional y planificación estratégica, con Rho de Spearman de 0,725 y $p < 0,05$. Estas investigaciones coinciden con la tesis de Sonia Maribel en que el aprendizaje organizativo se fortalece cuando existe una gestión institucional capaz de planificar, orientar, evaluar y promover cultura de mejora. No obstante, la presente investigación introduce un aporte diferencial, porque no solo analiza el aprendizaje organizacional como fenómeno interno, sino que lo vincula directamente con la gestión para resultados como modelo de gestión pública educativa.

De igual forma, los resultados se aproximan a los hallazgos de Miranda (2023), quien identificó una relación positiva y significativa entre aprendizaje organizacional y competencias investigativas en docentes universitarios, y a los de

Martínez (2020), quien reportó una relación alta entre desarrollo organizacional y cumplimiento de compromisos de desempeño en una UGEL de Lima. La similitud con Martínez resulta especialmente relevante, porque ambos estudios se ubican en espacios vinculados a la gestión educativa pública y muestran que las capacidades organizacionales inciden en el cumplimiento de compromisos y resultados institucionales. Sin embargo, la presente tesis amplía el campo de análisis al estudiar instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, incorporando una realidad territorial amazónica donde la gestión pública educativa enfrenta desafíos particulares de articulación, recursos, seguimiento y mejora institucional.

En términos teóricos, los resultados fortalecen la idea de que la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo son constructos interdependientes. La gestión para resultados proporciona dirección, metas, indicadores, seguimiento y responsabilidad institucional; mientras que el aprendizaje organizativo permite transformar la experiencia acumulada en conocimiento, innovación, adaptación y mejora continua. Por ello, la relación significativa encontrada no debe interpretarse como un vínculo meramente estadístico, sino como evidencia de una dinámica institucional más profunda: las instituciones educativas aprenden mejor cuando gestionan con claridad, evalúan sus resultados, optimizan recursos, transparentan sus procesos y mejoran sus mecanismos internos.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que la UGEL Maynas-Loreto y las instituciones educativas bajo su ámbito deben fortalecer una gestión basada en resultados, pero evitando reducirla a reportes, formatos o cumplimiento normativo. La evidencia indica que el mayor impacto sobre el aprendizaje organizativo proviene de la mejora de mecanismos internos, seguida por la orientación al valor público, la optimización de recursos y la transparencia con control de productividad. Esto significa que las políticas de mejora deben priorizar el rediseño de procesos internos, la coordinación entre actores educativos, la sistematización de experiencias, la retroalimentación permanente y la construcción de una cultura institucional orientada al aprendizaje.

Finalmente, la discusión permite afirmar que los resultados de esta investigación son consistentes con la mayor parte de los estudios previos revisados, tanto nacionales como internacionales, pero también aportan una

lectura específica desde el contexto educativo público amazónico. La tesis demuestra que la gestión para resultados no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también configura condiciones institucionales para aprender, adaptarse y responder de manera más pertinente a las demandas educativas. En consecuencia, el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto debe ser entendido como una consecuencia estratégica de una gestión pública que crea valor, utiliza racionalmente sus recursos, actúa con transparencia y fortalece sus mecanismos internos para alcanzar resultados sostenibles.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Propuesta para la solución del problema

Generalidades:

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone implementar un Modelo de Fortalecimiento de la Gestión para Resultados y Aprendizaje Organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, orientado a mejorar la capacidad institucional de las escuelas públicas para planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y aprender de sus propios procesos de gestión. Esta propuesta surge de la evidencia empírica encontrada, debido a que la gestión para resultados presentó una relación positiva, alta y estadísticamente significativa con el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,683 y un nivel de significancia $p < 0,001$, lo que demuestra que una mejor gestión orientada a resultados se asocia con mejores condiciones para el aprendizaje institucional.

Título del proyecto: Modelo sistémico de Gestión para Resultados GpR y Aprendizaje (AO)

Beneficiarios directos: Directores y docentes de las IIEE.

Beneficiarios indirectos: Estudiantes y Padres de familia de las IIEE.

Descripción de la propuesta

La propuesta tiene como finalidad contribuir a la solución de los problemas identificados en las instituciones educativas públicas de los distritos de Punchana e Iquitos, principalmente relacionados con el desconocimiento de la modernización pública, la limitada apropiación de responsabilidades hacia el logro de resultados, la débil planificación y ejecución del monitoreo, la insuficiente transparencia en la información de avances y dificultades, así como la necesidad de fortalecer la organización, participación y medición de logros institucionales.

Estos problemas afectan la calidad de la gestión educativa y reducen la capacidad de las instituciones para generar aprendizaje organizativo sostenido.

Ejes estratégicos de la propuesta:

Eje 1: Orientación de la acción pública hacia la creación de valor público.

En este eje se propone que las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto elaboren o actualicen sus instrumentos de gestión institucional, como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de mejora, incorporando metas concretas orientadas a resultados educativos, bienestar de la comunidad escolar, mejora del servicio y satisfacción de los usuarios. Para ello, los equipos directivos deberán promover jornadas participativas con docentes, personal administrativo, familias y representantes de la comunidad, con el propósito de identificar necesidades prioritarias, definir objetivos institucionales medibles y establecer compromisos colectivos. Esta acción permitirá que la gestión escolar deje de centrarse únicamente en el cumplimiento formal de documentos y se oriente hacia la generación de beneficios reales para los estudiantes, docentes y comunidad educativa.

Eje 2: Optimización del uso de recursos públicos.

En este componente se propone implementar un Tablero de control digital de recursos, mediante la cual cada institución educativa identifique los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y pedagógicos disponibles, así como sus principales brechas y posibilidades de uso estratégico. Este tablero digital permitirá vincular los recursos existentes con las metas institucionales, evitando la improvisación, duplicidad de esfuerzos o uso ineficiente de los medios disponibles. Asimismo, se plantea fortalecer las capacidades de los directores y responsables de gestión en planificación operativa, priorización de necesidades, programación de actividades, seguimiento presupuestal básico y evaluación de resultados. La evidencia encontrada en la tesis demuestra que la optimización de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,504 y $p < 0,001$; por ello, el uso racional de los

recursos debe convertirse en una práctica de aprendizaje institucional y no solo en una función administrativa.

Eje 3: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado.

En este ámbito se propone instaurar un sistema simple, periódico y verificable de seguimiento institucional, basado en indicadores de cumplimiento de metas, asistencia, ejecución de actividades, uso de recursos, atención a necesidades educativas, participación de actores y avances en planes de mejora. Este sistema debe ser comprensible para toda la comunidad educativa y no debe convertirse en una carga burocrática adicional. Su finalidad será ordenar la información institucional, facilitar la rendición de cuentas, promover la equidad en la TdD y generar evidencia para corregir oportunamente las debilidades de gestión. La transparencia debe entenderse como una práctica de confianza institucional, donde la información no se oculta ni se utiliza únicamente para fiscalizar, sino para aprender, mejorar y tomar mejores decisiones.

Eje 4: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas.

Esta dimensión obtuvo la mayor asociación específica con el aprendizaje organizativo, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,622 y $p < 0,001$, lo que evidencia que los procedimientos internos, la coordinación, la comunicación, el seguimiento y la organización funcional son aspectos decisivos para que las instituciones educativas aprendan de su propia experiencia. En este sentido, se propone establecer comités internos de mejora y aprendizaje organizativo en cada institución educativa, integrados por el director, docentes representantes, personal administrativo y, cuando corresponda, representantes de la comunidad educativa. Estos comités deberán reunirse periódicamente para analizar avances, dificultades, resultados, necesidades de capacitación, buenas prácticas y oportunidades de mejora.

Eje 5: implementación de círculos de aprendizaje institucional.

Concebidos como espacios de reflexión colectiva donde los docentes y directivos puedan compartir experiencias, analizar problemas recurrentes,

sistematizar soluciones, evaluar el cumplimiento de metas y convertir las dificultades de gestión en oportunidades de aprendizaje. Estos círculos permitirán fortalecer la cultura de aprendizaje, la formación interna y la claridad estratégica de las instituciones educativas. Además, contribuirán a que el aprendizaje organizativo deje de depender exclusivamente de capacitaciones externas y se convierta en una práctica interna permanente, basada en la experiencia, la colaboración y la mejora continua.

Viabilidad de la propuesta

La primera será de **diagnóstico institucional**, en la cual cada institución educativa identificará sus principales problemas de gestión, recursos disponibles, nivel de cumplimiento de metas, mecanismos de seguimiento y necesidades de aprendizaje organizativo.

La segunda será de **planificación estratégica-operativa**, donde se definirán objetivos, metas, indicadores, responsables, cronograma y recursos necesarios.

La tercera será de **implementación y acompañamiento**, mediante la ejecución de acciones de mejora, reuniones de seguimiento, capacitación directiva y fortalecimiento de mecanismos internos.

La cuarta **será de evaluación, retroalimentación y sistematización,** en la que se analizarán los resultados alcanzados, se identificarán buenas prácticas y se formularán ajustes para el siguiente ciclo de gestión.

5.2. Costos de implementación de la propuesta

Tabla 11

Implementación de la propuesta

Rubro	Detalle de acciones	Presupuesto
Diagnóstico institucional	Inventario de recursos y revisión de documentos de gestión de años anteriores.	S/ 5,000.00
	Aplicación de encuestas para identificar cuellos de botella de la gestión diaria y evaluar brechas de conocimiento (Necesidades de aprendizaje organizativo)	S/ 10.000.00
Planificación estratégica - operativa	Talleres de aprendizaje colaborativo y fortalecimiento de liderazgo (Círculos de Aprendizaje Organizacional)	S/ 30 000.00

Rubro	Detalle de acciones	Presupuesto
	Configuración del tablero de control digital de mando de indicadores y plataformas digitales.	S/ 20 000.00
Implementación y Acompañamiento	Asistencia técnica presencial y supervisión de la muestra en las IIEE	S/ 10 000.00
	Asistencia de acompañamiento sobre revisión de tablero de control, identificación de desviaciones en los indicadores.	S/ 10 000.00
Evaluación, retroalimentación y sistematización	Sistematización de estrategias: Diseño, elaboración, kits de trabajo y distribución de Guías, protocolos institucionales.	S/ 17 000.00
	Evento de cierre (Rendición de cuentas)	S/ 3 000.00
	Monto total	**S/ 105 000.00**

5.3. Beneficios que aporta la propuesta.

La implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión para Resultados y Aprendizaje Organizativo aportará beneficios significativos a las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, debido a que permitirá mejorar la forma en que los equipos directivos, docentes y actores institucionales organizan sus procesos, toman decisiones, utilizan recursos y aprenden de los resultados obtenidos. El principal beneficio será la consolidación de una gestión educativa más ordenada, estratégica y orientada al logro de resultados, superando prácticas centradas únicamente en el cumplimiento formal de actividades.

Beneficio 1: Fortalecimiento de la capacidad directiva y de gestión institucional. Los directores y responsables de las instituciones educativas contarán con mejores herramientas para planificar, organizar, ejecutar, monitorear y evaluar sus acciones. Esto permitirá que la gestión escolar se desarrolle con mayor claridad, coherencia y sentido estratégico. Además, al establecer metas institucionales medibles, responsables definidos e indicadores de seguimiento, se reducirá la improvisación y se incrementará la capacidad de respuesta frente a los problemas administrativos, pedagógicos y organizacionales.

Beneficio 2: Mejora del aprendizaje organizativo. La propuesta permitirá que las instituciones educativas desarrollen espacios sistemáticos para reflexionar sobre sus avances, dificultades y resultados. Esto favorecerá la construcción de conocimiento colectivo, el intercambio de experiencias, la identificación de buenas

prácticas y la corrección oportuna de errores. En consecuencia, el aprendizaje dejará de ser un proceso individual o aislado y pasará a convertirse en una capacidad institucional compartida, sostenida por la participación de directivos, docentes y personal administrativo.

Beneficio 3: Optimización del uso de recursos públicos. Al implementar un tablero de control digital de recursos y vincularla con las metas institucionales, las instituciones educativas podrán utilizar de manera más eficiente sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Esto permitirá priorizar necesidades reales, evitar duplicidades, reducir el uso ineficiente de recursos y orientar los medios disponibles hacia actividades que generen mayor impacto en la gestión educativa. Además, la optimización de recursos contribuirá a fortalecer la responsabilidad institucional y la sostenibilidad de las acciones de mejora.

Beneficio 4: Incremento de la transparencia y la rendición de cuentas. La propuesta permitirá ordenar la información institucional y comunicar de manera más clara los avances, dificultades, resultados y decisiones adoptadas. Esto fortalecerá la confianza entre los actores de la comunidad educativa y permitirá que las decisiones institucionales sean más equitativas, verificables y participativas. Asimismo, la transparencia favorecerá una cultura de responsabilidad compartida, donde los resultados no sean asumidos únicamente por la dirección, sino por toda la comunidad educativa.

Beneficio 5: Mejora de los mecanismos internos de coordinación y comunicación. La creación de comités internos de mejora y círculos de aprendizaje institucional permitirá reducir la desarticulación entre actores, fortalecer el trabajo colaborativo y mejorar la coordinación de actividades. Este beneficio es especialmente importante porque la investigación demostró que la mejora de mecanismos internos fue la dimensión específica con mayor relación con el aprendizaje organizativo. Por tanto, fortalecer los procedimientos, canales de comunicación y espacios de seguimiento contribuirá directamente a mejorar la capacidad institucional de aprendizaje y adaptación.

Beneficio 6: Consolidación de una cultura de mejora continua. La propuesta permitirá que las instituciones educativas no se limiten a ejecutar actividades, sino que evalúen sus resultados, identifiquen lecciones aprendidas y realicen ajustes permanentes. Esto favorecerá una cultura organizacional orientada a la reflexión, innovación y búsqueda constante de mejores prácticas. En este sentido, la gestión para resultados no será entendida únicamente como un modelo de control, sino como una oportunidad para aprender, corregir y mejorar de manera sostenida.

Beneficio 7: Generación de valor público educativo. Al orientar la gestión institucional hacia las necesidades reales de la comunidad educativa, la propuesta permitirá mejorar la pertinencia de las decisiones, la calidad del servicio educativo y la percepción de utilidad social de la escuela pública. Esto significa que las instituciones educativas podrán responder mejor a las demandas de los estudiantes, familias y comunidad, fortaleciendo su legitimidad y contribución al desarrollo local.

Beneficio 8: Posibilidad de replicabilidad del modelo. Dado que la propuesta se basa en dimensiones validadas en la investigación y en resultados empíricos significativos, puede ser adaptada progresivamente a otras instituciones educativas de la región Loreto o a otras UGEL del país. Su carácter flexible permite que cada institución educativa la implemente según sus condiciones específicas, sin perder el enfoque central de gestión para resultados y aprendizaje organizativo.

Finalmente, la propuesta aportará un beneficio estratégico para la gestión pública educativa, debido a que permitirá articular modernización institucional, aprendizaje organizacional y mejora del desempeño educativo. En un contexto donde las instituciones públicas requieren responder con mayor eficiencia, transparencia y pertinencia a las demandas sociales, este modelo representa una alternativa viable para fortalecer la gestión escolar desde una perspectiva práctica, participativa y orientada a resultados sostenibles.

CONCLUSIONES

Primera. Se concluye que la gestión para resultados influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025, debido a que la prueba Rho de Spearman evidenció una correlación positiva alta de 0,683, con un nivel de significancia $p < 0,001$, en una muestra de 452 participantes. Este resultado permite confirmar la hipótesis general y demuestra que, cuando las instituciones educativas orientan su gestión hacia objetivos claros, seguimiento de resultados, uso eficiente de recursos, transparencia y mejora continua, se generan condiciones más favorables para el aprendizaje colectivo, la reflexión institucional, la adaptación organizacional y la consolidación de prácticas orientadas al logro de mejores resultados educativos.

Segunda. Se concluye que la orientación de la acción pública a la creación de valor público influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025, al haberse obtenido un coeficiente Rho de Spearman de 0,580 y un nivel de significancia $p < 0,001$. Este hallazgo permite confirmar la primera hipótesis específica y evidencia que las instituciones educativas que orientan sus decisiones hacia la generación de beneficios para la comunidad educativa, la atención de necesidades colectivas y la mejora del servicio público desarrollan mayores capacidades para aprender, corregir sus prácticas, fortalecer compromisos internos y construir una cultura institucional centrada en el valor público.

Tercera. Se concluye que la optimización del uso de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025, dado que la prueba Rho de Spearman reportó una correlación positiva moderada de 0,504, con un nivel de significancia $p < 0,001$. Este resultado confirma la segunda hipótesis específica y permite sostener que el uso racional, estratégico y planificado de los recursos financieros, humanos, materiales y operativos favorece el desarrollo de procesos

de aprendizaje institucional. En ese sentido, la optimización de recursos no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también contribuye a generar espacios de formación, coordinación, innovación y mejora continua dentro de las instituciones educativas.

Cuarta. Se concluye que la transparencia, equidad y control de productividad y resultado influyen significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025, debido a que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0,474 y un nivel de significancia $p < 0,001$. Este resultado permite aceptar la tercera hipótesis específica y evidencia que las prácticas institucionales basadas en la rendición de cuentas, el acceso a información clara, la equidad en la gestión y el control del desempeño favorecen el aprendizaje organizacional. Sin embargo, al tratarse de la correlación específica de menor intensidad, se concluye también que esta dimensión requiere ser fortalecida para que la transparencia y el control no funcionen únicamente como mecanismos formales, sino como insumos efectivos para la TdD, la retroalimentación institucional y la mejora del servicio educativo.

Quinta. Se concluye que la mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú, 2022-2025, al haberse obtenido un coeficiente Rho de Spearman de 0,622 y un nivel de significancia $p < 0,001$. Este resultado confirma la cuarta hipótesis específica y demuestra que esta dimensión constituye uno de los componentes más relevantes de la gestión para resultados, debido a que los procedimientos claros, los canales de coordinación, los sistemas de seguimiento, la comunicación interna y la organización funcional permiten que las instituciones educativas aprendan de sus experiencias, sistematicen sus avances, corrijan sus debilidades y consoliden prácticas institucionales más efectivas.

Sexta. Se concluye que la dimensión con mayor fuerza explicativa dentro de las hipótesis específicas fue la mejora de mecanismos internos de organizaciones

públicas, seguida por la orientación de la acción pública a la creación de valor público, la optimización del uso de recursos públicos y, finalmente, la transparencia, equidad y control de productividad y resultado. Este orden permite interpretar que el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas estudiadas depende principalmente de la calidad de sus procesos internos, de la claridad de sus procedimientos, de la articulación entre actores educativos y de la capacidad institucional para convertir la gestión cotidiana en aprendizaje compartido y mejora permanente.

Séptima. Se concluye que el aprendizaje organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto no depende únicamente de factores pedagógicos individuales, sino también de la forma en que se organiza la gestión institucional. Los resultados permiten afirmar que las instituciones educativas aprenden mejor cuando cuentan con una gestión orientada a resultados, con objetivos definidos, recursos utilizados de manera eficiente, mecanismos de transparencia y estructuras internas capaces de sostener procesos de mejora. Por tanto, la gestión para resultados debe ser entendida como un modelo estratégico que fortalece la capacidad institucional para adaptarse, innovar y responder con mayor pertinencia a las necesidades educativas del territorio.

Octava. Finalmente, se concluye que la presente investigación aporta evidencia empírica relevante para el campo de la gestión pública educativa, al demostrar que la gestión para resultados constituye un factor clave para fortalecer el aprendizaje organizativo en instituciones educativas públicas de la Amazonía peruana. En consecuencia, los hallazgos obtenidos pueden servir como base para que la UGEL Maynas-Loreto impulse estrategias de modernización institucional, fortalecimiento de capacidades directivas, mejora de procesos internos, gestión del conocimiento y consolidación de una cultura organizacional orientada al logro de resultados sostenibles.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la UGEL Maynas-Loreto fortalecer la implementación de la gestión para resultados en las instituciones educativas públicas de su jurisdicción, debido a que los resultados de la investigación demostraron una influencia positiva, alta y significativa de esta variable sobre el aprendizaje organizativo. Para ello, es necesario que la gestión educativa no se limite al cumplimiento formal de documentos administrativos, sino que se oriente hacia el logro de metas verificables, la mejora de procesos, el seguimiento de indicadores, la toma de decisiones basada en evidencias y la generación de valor público educativo. Esta recomendación implica promover una cultura institucional en la que directores, docentes y personal administrativo comprendan que gestionar por resultados significa planificar mejor, ejecutar con responsabilidad, evaluar permanentemente y aprender de los resultados obtenidos.

Segunda. Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto orientar sus acciones institucionales hacia la creación de valor público, priorizando las necesidades reales de los estudiantes, docentes, familias y comunidad educativa. Para ello, resulta necesario que los instrumentos de gestión, como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de mejora, incorporen objetivos claros, metas concretas e indicadores vinculados con la mejora del servicio educativo. Asimismo, se recomienda promover espacios participativos donde los actores educativos puedan identificar problemas, proponer soluciones y asumir compromisos colectivos. De esta manera, la gestión escolar podrá fortalecer su legitimidad institucional y generar aprendizajes organizativos a partir de la participación y la corresponsabilidad.

Tercera. Se recomienda optimizar el uso de los recursos públicos en las instituciones educativas, considerando que la investigación evidenció una influencia significativa de esta dimensión sobre el aprendizaje organizativo. Para lograrlo, cada institución debe elaborar una matriz de recursos disponibles, identificando recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y

pedagógicos, así como sus principales brechas y posibilidades de mejora. Esta herramienta permitirá asignar los recursos de manera más racional, priorizar necesidades urgentes, evitar duplicidad de esfuerzos y orientar los medios disponibles hacia actividades que produzcan mayores beneficios institucionales. Además, la UGEL debería capacitar a los equipos directivos en planificación operativa, gestión de recursos, monitoreo presupuestal básico y evaluación de resultados.

Cuarta. Se recomienda fortalecer los mecanismos de transparencia, equidad y control de productividad y resultados dentro de las instituciones educativas. Para ello, es necesario implementar sistemas simples de seguimiento institucional que permitan registrar avances, dificultades, cumplimiento de metas, uso de recursos y resultados obtenidos. Esta información debe ser comunicada de manera clara y oportuna a los actores de la comunidad educativa, evitando que la rendición de cuentas sea asumida únicamente como una obligación administrativa. La transparencia debe convertirse en una práctica de confianza, aprendizaje y mejora continua, permitiendo que la información institucional sea utilizada para corregir debilidades, tomar mejores decisiones y promover una gestión más justa y participativa.

Quinta. Se recomienda priorizar la mejora de los mecanismos internos de las instituciones educativas, debido a que esta dimensión presentó la mayor relación específica con el aprendizaje organizativo. Para ello, se deben fortalecer los canales de comunicación interna, la coordinación entre directivos y docentes, la definición clara de responsabilidades, la organización de procesos, el seguimiento de acuerdos y la sistematización de buenas prácticas. Asimismo, se recomienda conformar comités internos de mejora institucional y aprendizaje organizativo, encargados de analizar periódicamente los avances, problemas y oportunidades de mejora. Estos comités permitirán que las instituciones educativas aprendan de su propia experiencia y transformen sus dificultades en acciones concretas de mejora.

Sexta. Se recomienda implementar círculos de aprendizaje organizativo en las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, integrados por directivos, docentes y personal administrativo. Estos espacios deben servir para compartir experiencias, analizar problemas recurrentes, evaluar resultados, identificar buenas prácticas y generar propuestas de mejora. El aprendizaje organizativo no debe depender únicamente de capacitaciones externas, sino también de la capacidad interna de las instituciones para reflexionar sobre sus propias prácticas. Por ello, estos círculos de aprendizajes pueden convertirse en una estrategia efectiva para fortalecer la cultura de aprendizaje, la innovación institucional y el trabajo colaborativo.

Séptima. Se recomienda a la UGEL Maynas-Loreto diseñar un programa permanente de fortalecimiento de capacidades directivas orientado a la gestión para resultados y al aprendizaje organizativo. Este programa debería incluir temas como planificación estratégica, formulación de indicadores, gestión de recursos, liderazgo pedagógico, cultura organizacional, monitoreo de resultados, transparencia institucional, gestión del conocimiento y mejora continua. La capacitación debe ser práctica, contextualizada y articulada con los problemas reales de las instituciones educativas de Iquitos y Punchana, de modo que los directivos puedan aplicar lo aprendido en sus procesos cotidianos de gestión.

Octava. Se recomienda institucionalizar procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación en las instituciones educativas, con el propósito de convertir los resultados de gestión en insumos para el aprendizaje organizativo. No basta con ejecutar actividades; es necesario evaluar qué se logró, qué dificultades se presentaron, qué recursos fueron utilizados, qué actores participaron y qué aspectos deben ser corregidos. Esta práctica permitirá que las instituciones educativas desarrollen una memoria organizacional, sistematicen sus experiencias y consoliden una cultura de mejora continua basada en evidencias.

Novena. Se recomienda promover una mayor articulación entre la UGEL Maynas-Loreto y las instituciones educativas de su ámbito, con la finalidad de

acompañar técnicamente los procesos de gestión para resultados. La UGEL debe cumplir un rol orientador, formativo y de soporte, evitando que el monitoreo sea percibido únicamente como fiscalización. Para ello, se pueden desarrollar reuniones periódicas de asistencia técnica, intercambio de experiencias entre instituciones, identificación de buenas prácticas y elaboración de rutas de mejora institucional. Esta articulación contribuirá a reducir brechas de gestión y fortalecer el aprendizaje organizativo en el sistema educativo local.

Décima. Se recomienda que futuras investigaciones profundicen el estudio de la gestión para resultados y el aprendizaje organizativo en otros contextos educativos de la región Loreto y del país, incorporando enfoques mixtos que permitan complementar los hallazgos cuantitativos con entrevistas, grupos focales u observación institucional. Asimismo, sería conveniente analizar otras variables asociadas, como liderazgo directivo, cultura organizacional, gestión del conocimiento, innovación educativa, desempeño docente y calidad del servicio educativo. De esta manera, se podrá ampliar la comprensión del fenómeno y proponer modelos de intervención más integrales para fortalecer la gestión pública educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adel Gader, S., Mohamad Gadelmawla, H., & ElSaid Badawy, M. (2026). PERMA-Training Education Students on Academic Self-Efficacy and Engagement. ResearchGate, 15(1). https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0010

Alcover de la Hera, C. M., & Gil Rodriguez, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. Journal of Work and Organizational Psychology, 18, 259-301.

Alianak, R. C. (2014). Eficacia y eficiencia en el control de la gestión de la administración pública. Incidencias en el control de la gestión pública ambiental. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, 1(2). https://www.redalyc.org/journal/6559/655969785007/

Andrade, O. W. G. (2008). La Metodología De Las Ciencias Económicas Y Empresariales. PERSPECTIVAS, (22), 9-44.

Arana Soto, P. A. A., & Huaman Cruz, K. B. (2020). Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16646

Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación-Introducción a la metodología científica (5a Edición). Episteme, C.A.

Arroyo, J. A. M., Jiménez, M. A. V., & Zamudio, A. G. (2021). Competitividad, Productividad y Estrategia. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 15(15), Article 15. https://riico.net/index.php/riico/article/view/2002

Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39), 149-210.

Barreto-Granada, P. L., & Osorio-Sanabria, M. A. (2022). Transparencia pública: Análisis de su evolución y aportes para el desarrollo del gobierno abierto. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 32(83), 17-34.

Bello, J. M., Moreno, E. F., Reyes, F. A. O., & Ávila, M. M. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, 7(20), 1-13.

Berger Vidal, E. (2020). Gestión del conocimiento en la administración académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, período 2016-2018. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/14639

Betancur, S. C. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: Una herramienta para la gestión. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Apliacadas, II(9), 184-196.

BID y CLAD, B. I. de D. y C. L. de A. para el D. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39), 149-210.

Bolaños, J. C. G. (2021). Proceso de transferencia del Modelo Centro ACACIA: Un escenario de aprendizaje organizacional. Cátedra Villarreal, 9(1), Article 1. https://doi.org/10.24039/cv2021911168

Bouloc, P. (1976). Strategies pour réussir la direction par objectifs. TECNICOS ASOCIADOS. https://pmb.parlamento.gub.uy/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=40615

Cachay, A. P. A., Montoya, D. D. la C., Vásquez, G. E., & Juárez-Gutiérrez, R. E. (2024). Transparencia en la gestión del Presupuesto y Planificación estratégica con Aprendizaje Organizacional para Gestión por Resultados: Https://doi.org/10.5281/zenodo.13150776. GESTIONES, 4(1), e-2405.

Caraballo, N. M. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Intangible Capital, 2(3), 308-326.

Caraballo, Y., Herrera, J. A., & Mesa, D. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: Convergencias hacia un aprendizaje organizacional. Revista Cubana de Ciencia Agrícola, 43(1), 1-13.

Carbonell, D., Martínez, M., Rincón, Y., & Prieto, A. T. (2007). Aprendizaje en las comunidades de conocimiento desde una perspectiva organizacional: Una aproximación teórica. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 3(7), 46-64.

Cardona, Y. A. C., Hurtado, C. D., & Correa, Z. C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. Cuadernos de Administración, (44), 25-39.

Carrillo, F. J., & Gil, A. J. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. Intangible Capital, 9(3), 730-753.

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios Gerenciales, 31(134), 62-67.

Castañeda, D. I., & Fernández, M. R. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. Universitas Psychologica, 6(2), 245-254.

Castañeda, Z., & Conde, Y. A. C. (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 10(1), 45-56.

Castañeda-Velázquez, A. (2014). El efecto recíproco inhibidor entre hábitos y su influencia en la formación de habilidades profesionales. Luz, 13(4), 1-13.

Castrillon, M. A. G., & Fischer, A. L. (2010). Estudio Descriptivo Sobre El Aprendizaje Organizacional, En Organizaciones De Brasil, Colombia Y República Dominicana. Investigación Administrativa, (106), 18-53.

Celis de la Rosa y Labrada, A. de J., Vanessa Martagón. (2014). BIOESTADÍSTICA (3a Edición). El manual moderno s.a. de C.V.

CEPAL, C. E. P. A. L. y el C. (2018). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42396

CEPLAN. (2017, mayo 2). Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf

Chiavenato, E. (2009). Comportamiento organizacional-La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Chica, S. A. V. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: Hacia la construcción de buena gobernanza. Administración & Desarrollo, 45(1), 71-93.

Chica, S. V. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración & Desarrollo, 39(53), 57-74.

Coaquira Molleapaza, F. W., Revilla Mendoza, J. T., Romani Miranda, U. I., Rivera Muñoz, J. L., Coaquira Molleapaza, F. W., Revilla Mendoza, J. T., Romani Miranda, U. I., & Rivera Muñoz, J. L. (2024). Aprendizaje organizacional en la calidad de la enseñanza y desempeño docente para la satisfacción académica en una universidad peruana. Revista Tribunal, 4(9), 176-192. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i9.72

Conejero Paz, E. (2013). Creación de valor público: Un enfoque desde la gobernanza.

Contreras, A. V. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. Revista Escuela de Administración de Negocios, (53), 52-71.

Corona, J. I. M., & Palacios-Almón, G. E. (2019). Análisis de la gestión para resultados en el marco de la sociedad del conocimiento. Atenas, 3(47), 180-197.

Corral, L. A. M., Álvarez-Terrazas, J. A., Villa, J. R., González, J. E. M., Ramos-Ruelas, L., Juárez-Chavira, L. C., Gallegos-Cereceres, V. M., & Hernández-Perea, J. J. (2023). El Aprendizaje Organizacional (AO) como elemento clave para constituir Organizaciones Viables (OV): Estudio de caso Secundaria Estatal 3021. South Florida Journal of Development, 4(10), 3886-3894. https://doi.org/10.46932/sfjdv4n10-012

Corrales, E. R. A. de, & Sánchez, M. G. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (57), 117-149.

Díaz de Santos, E. SA. (1994). Management by objectives in the small business. Ediciones Díaz de Santos. https://biblioteca.cun.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=103827&query_desc=Provider%3AEdiciones%20D%C3%ADaz%20de%20Santos%2C%20

Diaz Huaccan, E. (2024). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO MOTOR DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR: UN ESTUDIO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS. AULA VIRTUAL, 5(12), 1278-1291. https://doi.org/10.5281/zenodo.13999238

Estrada, F. M. (2011). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. Estudios Gerenciales, 27(120), 205-223.

Fassio, A. N., & Rutty, M. G. (2017). Hacia La Identificación De Dimensiones Relevantes Relacionadas Con El Aprendizaje Organizacional. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 9(16), 85-99.

Fernández Mijares, E., García González, M., Rubio Vargas, I., Fernández Mijares, E., García González, M., & Rubio Vargas, I. (2024). Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; contextualización a las Instituciones de Educación Superior. EduSol, 24(86), 168-182.

Flaherty, J. E. (1999). Peter Drucker: Shaping the managerial mind. Jossey-Bass.

Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: Presupuesto por resultados y rendición de cuentas. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 18, 28-32.

Franklin y Krieger, E. B. y M. J. (2011). Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina (Primera Edición). PEARSON.

Gallego, D. J., & Gil, A. J. (2012). La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo. Universidad & Empresa, 14(22), 43-77.

Gambi, M. O. (2010). Efectividad en la gestión pública chilena. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 17(52), 11-36.

García, H. C. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. Revista Educación, 45(2), 1-14.

García-Rodríguez, E., Viteri-Moya, J. R., Ramírez-Betancourt, F. D., & Carrión-Palacios, V. M. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. Ingeniería Industrial, XXXVI(2), 176-187.

Gil, F., & Alcover, C. M. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18(2-3), 259-301.

González Lemus, M. Á., Carmona González, M., Pérez Martínez, J., & González Barrera, M. (2023). El Control de Gestión con enfoque hacia resultados, Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita. Avances, 25(4), 580-580-598. Fuente Académica Plus (175623691).

González, M. G., Alonso, M. V., & Tato, M. G. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. Cuadernos de Gestión, 16(2), 77-92.

GOREL, G. R. de L. (2021). Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado para la mejora de planes estratégicos con enfoque territorial. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/1936639-guia-para-el-plan-de-desarrollo-regional-concertado-para-la-mejora-de-planes-estrategicos-con-enfoque-territorial

Granados Rodríguez, J. M. (2021). Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: El Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (79), 253-288. (156589191). https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n79.a228

Guasch, J. C., & Mujica, D. G. (2008). Control de gestión en organismos públicos en Venezuela. Espacios Públicos, 11(23), 8-25.

Guerrero, Y. M. N., & Monroy, C. R. (2015). Gestión de recursos intangibles en Instituciones de Educación Superior. RAE-revista de administração de empresas, 55(1), 65-77.

Guillén y Ramírez, A. Z., Elvira Nuñez de Prado. (1990). Administración por objetivos. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=UqqqNUQwX-QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=administraci%C3%B3n+por+objetivos&ots

Halim, D., Salam, R., & Purna, Z. A. (2025). Digital Leadership and Digital Transformation in School Management: Implications for Learning Quality Enhancement with Organizational Culture as Moderator | Halim | PINISI Discretion Review. 9(1). https://doi.org/https://doi.org/10.26858/pdr.v1i1.79119

Hevia, F. J. (2022). Gobierno Abierto y educación en América Latina y el Caribe. Estudios Sociológicos, XL(118), 85-121.

Huencho, V. F. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. Estado, Gobierno y Gestión Pública, 10(19), 81 / 101. https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21181

Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. Heliyon, 9(5). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177

Jarrin, M. G. O. (2021). La marca como intangible del sector público: La marca del consulado general del Ecuador en Madrid y del funcionario de ventanilla (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Complutense de Madrid]. https://hdl.handle.net/20.500.14352/3382

Jun Cui. (2025). Impact of Knowledge Management Enablers on Organizational Performance: Evidence from Chinese Technology Companies. IUP Journal of Knowledge Management, 23(3), 5-5-27. Complementary Index (187182802). https://doi.org/10.71329/IUPJKM/2025.23.3.5-27

Krieger y Franklin, M. J. y E. B. F. (2011). Comportamiento Organizacional-Enfoque para América Latina (Primera Edición). PEARSON Educación de México.

Leon Soria, A. P. (2023). La gestión orientada hacia la Mejora Educativa en una Institución Privada Alternativa durante tiempos de pandemia. http://hdl.handle.net/20.500.12404/25894

López, Alvarado, Fong y Gonzáles, K. A. I., Sergio Altamirano, Carlos Reynoso &. Eleazar Álvarez. (2020). Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/9007

López, V., Ahumada, L., & Olivares, R. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. Psicothema, 323-329.

López-Jiménez, N. E., Castro-Javela, C. P., & Ramírez-Pérez, L. F. (2019). El Maestro Para La Paz, La Equidad Y La Reconciliación, ¿Un Proceso Posible? Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia), 15(1), 176-192.

López-Santos, J. (2016). Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos. RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 5(9). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503954318005

Lorente, Á. R. M., & Costa, M. M. (2008). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (34), 7-30.

Luiz, A. F., & Garzón, M. A. C. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión, (24), 195-224.

Makón, M. P. (2014). REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS. 26.

Martínez, G. A. C. (s. f.). Desarrollo Organizacional y su influencia en el cumplimiento de Compromisos de Desempeño en una Unidad de Gestión Educativa de Lima – 2020. 2020, 72. https://doi.org/http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/20.500.14441/2571

Martinez, J. (2020). Ingeniería de gestión de calidad por procesos y la mejora continua aplicada a los sistemas de producción de las organizaciones empresariales complejas. Scientia, 30(2), 68-95.

Martínez, R. N. P. (2021). Origen de los factores de la productividad del trabajo humano y su aporte a la estrategia competitiva de la organización empresarial. Aportes al ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje, 2021, ISBN 978-958-660-556-4, págs. 19-54, 19-54. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8071221

Matos Vega, H. (2024). Aprendizaje organizacional y la planificación estratégica en escuelas públicas del distrito de San Martín de Porres – 2023. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/e40649e7-9ca9-4f0c-a780-e47a194d5c9e

MINEDU, P. E. S. M., PESEM 2016-2026 del Sector Educación. (2022, marzo 15). Resolución Ministerial N° 118-2022-MINEDU. http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem.php

Miranda Dávila, A. S. (2023). El aprendizaje organizacional relacionado a las competencias investigativas en docentes en época de la Covid 19, en una facultad de una universidad pública de Lima. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/75e62f91-eed5-4e52-bcdf-568fb5fff023

Miranda Meza, C. A. (2022). Barreras para la Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR): Un análisis de las evaluaciones independientes en el marco de los Programas Presupuestales (PPs) para el período 2012-2020 [Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/22185

Moctezuma, P., Ocegueda, J. M., Mungaray, A., & Ocegueda, M. T. (2010). Financiamiento de la equidad entre las universidades públicas estatales de México: 2001-2005. Gestión y Política Pública, XIX(2), 263-310.

Molina, A. L. A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. Industrial Data, 24(1). https://www.redalyc.org/journal/816/81668400001/

Monserrat, E. C. R., & Barba, N. G. S. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 5(18), 138-157.

Montero, D., & Villamizar, Y. U. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN CIE, 3(13), Article 13.

Montes, D. P. A. (2022). El análisis de la Gestión para Resultados (GpR) a partir de las capacidades institucionales: Los casos de León, Valle de Santiago y Xichú. http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/10411

Mora, L. D. M. (2019). Teorías de aprendizaje y su relación en la educación ambiental costarricense. Revista Ensayos Pedagógicos, 14(1), Article 1. https://doi.org/10.15359/rep.14-1.8

Morales, R. S. T. (s. f.). LA EQUIDAD COMO PRINCIPIO Y POLÍTICA SOCIAL. ANÁLISIS DE SUS IMPLICACIONES EN EDUCACIÓN BÁSICA. 42.

Murillo Pedrosa, L. (2023). El aprendizaje en el puesto de trabajo. Su concreción en el Departamento de Justicia y en los Servicios Sociales de Cataluña [Ph.D. Thesis, Universitat Autònoma de Barcelona]. En TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). https://www.tdx.cat/handle/10803/690251

Navarro-García, A., Barrera-Barrera, R., & Rey-Moreno, M. (2017). Compromiso, Recursos, Emprendimiento Exportador Y Resultados Empresariales. RAE - Revista de Administração de Empresas, 57(2), 135-147.

Northon, A. A. D. la P., & Mercado, J. Á. M. R. (2023). Impacto de funciones adjetivas en la capacidad de gestión para resultados: Caso de una institución pública de educación superior. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14(27). https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1573

Novales, M. G. M., Villasís-Keever, M. Á., & Arias-Gómez, J. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201-206.

Núñez, N. B. de, & Mendoza, N. P. (2015). Usabilidad de sitios web para la transparencia de la gestión en alcaldías. Telos, 17(3), 418-437.

Nuñez, E. F. D. N., Zevallos de las Casas, L. I., Chávez Navarro, J. R., Castañeda Sánchez, M. I., & Engracio Salinas, J. A. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. https://zenodo.org/records/14920699. https://doi.org/10.5281/zenodo.14920699

OECD. (2024). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024. Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe, 2024. https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es

Osores, J. J. V., Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. Revista Venezolana de Gerencia, 26(93), 178-191.

Payares, J. G. P., Herrera, T. J. F., & Quejada, R. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora contínua en los sistemas de gestión. Encuentros, 9(2), 147-160.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rojas-Miranda, P. (2025). The Impact of Organisational Learning on Innovation and Institutional Performance in Universities: A Narrative

Review. Systems, 13(9), 743-743-757. Applied Science & Technology Source Ultimate (188327222). https://doi.org/10.3390/systems13090743

Pérez, A., Alvis, K. J. M., Pertuz, V., & Molina, A. V. (2020). Aprendizaje organizacional en una empresa minera en Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 25(89), 213-228.

Pérez Caballero, L. (2020). Cultura organizativa, aprendizaje grupal y rendimiento del equipo de trabajo: Un estudio aplicado al sector bancario. Proyecto de investigación: https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/100163

Ponce, A. R. (1985). Administración por objetivos. Editorial Limusa.

Prado, R. A. P. (2020). El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. Revista de Estilos de Aprendizaje, 13(25), Article 25. https://doi.org/10.55777/rea.v13i25.1504

Pravia, M. P., Barrero, R. A., & Hernández, Y. S. (2020). La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. Avances, 22(3), 342-356.

Quispe Orihuela, V. H., Rosmery, V. B., Copaja Arocutipa, F. H., & Santa María Relaiza, H. R. (2021). Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público. Grupo Compás.

Ramis-Pujol, J., & Suárez-Barraza, M. F. (2008). Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, 2(1), 74-86.

Ramos, J. C. R., & Kleeberg, F. H. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. Ingeniería Industrial, (27), 11-40.

Reyes, A. P. (2005). Administración por objetivos. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.

Ríos, M. A. L., & Bardales, J. M. D. (2025). Gestión por resultados en modernización de la gestión pública municipal. Revista Científica Visión de Futuro, 29(1). https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/854

Rodríguez-Rojas, Y. L. (2019). La gestión integral como una herramienta de la productividad. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 11(1), 11-21.

Roldán Flores, G. M. (2023). El aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Ventanilla en tiempos de pandemia. http://hdl.handle.net/20.500.12404/25724

Roque, V. M. L., & Arriaga, A. A. M. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. Contaduría y administración, 64(3).

Sabino, C. (1992). El proceso de la investigación. Ed. Panapo, Caracas.

Salazar Pinilla, L. P. (2024). Características del modelo de gestión de innovación corporativa de Compensar, centrado en experimentación para la aceleración y sostenibilidad de resultados estratégicos. https://doi.org/10.57784/1992/74836

Sánchez, F. A. (with Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning, & United Nations). (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objectivos. Instituto Latinoamericana y del Caribe de Planificación Económica y Social : Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Santos, R. R. dos, Freitas, M. M. de, & Vicente, E. F. R. (2018). IMPACTO DA GOVERNANÇA NA EFICIÊNCIA DA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS COM EDUCAÇÃO. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 16(3), 101-123.

Schirato, V. R. (2019). El Control Interno de la Administración Pública y la Configuración del Estado Contemporáneo. Revista Facultad de Jurisprudencia, (5), 1-45.

Sernaqué Marroquín, J. M. (2022). Portal de transparencia y valor público en la Universidad de Huacho. http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/5893

Solórzano Vera, S., & Vegas Meléndez, H. (2024). Gestión Pública Integral como Buena Praxis de la Gobernanza Institucional. Una Visión desde los Actores Sociales. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 448-464.

Tananta, C. A. F., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150

Torre, A. L., & Celeste, F. (2022). Gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima- 2021. Repositorio Institucional - UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77381

Vargas-Hernandez, J. G., & Cardenaz, R. C. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mpymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. Revista Administração em Diálogo, 21(3), 87-114.

Vargas-Merino, J. A., & Chávez, W. E. Z. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. Revista Científica «Visión de Futuro», 24(2), 37-59.

Varmeziyari, A., Hamidifar, F., Khorshidi, A., & Kebria, B. S. (2024). Designing a Comprehensive Evaluation Model of Educational Management in Elementary Schools of Lorestan Province: A Mixed-Methods Approach. Assessment and Practice in Educational Sciences, 2(4), 1-14.

Vega, H. M. (2023). Aprendizaje organizacional y planificación estratégica en escuelas públicas. Ñeque, Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 6(16), 232-241.

Vega, N., Flores-Jiménez, R., Flores-Jiménez, I., Hurtado-Vega, B., & Rodríguez-Martínez, J. S. (2019). Teorías del aprendizaje. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 7(14), Article 14. https://doi.org/10.29057/xikua.v7i14.4359

Villalpando, E. A. T. (2009). La rendición de cuentas (accountability) y la retórica de la nueva gestión pública. Espacios Públicos, 12(24), 71-89.

Zayas Sabatela, M. de J., & Zayas Sabatela, M. de J. (2021). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. Cofin Habana, 15(2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612021000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

ANEXOS:

1. Matriz de Consistencia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA - TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Problema general: ¿De qué manera la gestión para resultados influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025? **Problemas específicos** ¿De qué manera la orientación de la acción pública a creación de valor público influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas	**Objetivo general:** Determinar la influencia de la gestión para resultados en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 **Objetivos específicos:** Determinar la influencia de la orientación de la acción pública a creación de valor público en el aprendizaje organizativo de las	**Hipótesis general:** La gestión para resultados influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 **Hipótesis específicas:** La orientación de la acción pública a creación de valor público influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas	**Variable independiente: Gestión para Resultados**	▪ Orientación de la acción pública a creación de valor público. ▪ Optimización del uso de recursos públicos. ▪ Transparencia, equidad y control de productividad y resultado. ▪ Mejora de mecanismos internos de	**Metodología:** Enfoque cuantitativo, tipo aplicada a nivel correlacional causal o explicativa y diseño no experimental y transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA - TÉCNICA E INSTRUMENTOS
de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025? ¿De qué manera la Optimización del uso de recursos públicos influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025? ¿De qué manera la Transparencia, equidad y control de productividad y resultado influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025? ¿De qué manera la Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 Determinar la influencia de la Optimización del uso de recursos públicos en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 Determinar la influencia de la Transparencia, equidad y control de productividad y resultado en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 Determinar la influencia de la mejora de mecanismos	de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 La Optimización del uso de recursos públicos influye significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 La Transparencia, equidad y control de productividad y resultado influyen significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025 La mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas influye	**Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional**	organizaciones públicas. ▪ Aprendizaje organizacional ▪ Cultura de aprendizaje ▪ Formación ▪ Claridad estratégica	**Población** 171 directores de las IIEE públicas de los distritos de Iquitos y Punchana. **Muestra** Directores 119 (Iquitos e Punchana)

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA - TÉCNICA E INSTRUMENTOS
influye en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025?	internos de organizaciones públicas en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025	significativamente en el aprendizaje organizativo de las instituciones educativas de la UGEL Maynas-Loreto, Perú 2022-2025			Docentes 333 (Iquitos e Punchana) A partir de la fórmula probabilística con nivel de significancia del 95% y 5% de error.

2. Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VI: Gestión para resultados	La GpR es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano	Esta variable será medida a través de 4 dimensiones, con 15 indicadores, y que será aplicado en 119 Instituciones Educativas Públicas del nivel primario y secundario a una población de 119 directores y 333 docentes de los distritos de Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas – Loreto	Orientación de la acción pública a creación de valor público	1. Apropiación de las responsabilidades por parte de los responsables institucionales hacia el logro de resultados. 2. Búsqueda del cambio en la gestión con transparencia y rendición de cuentas. 3. Medición constante del rendimiento del servicio público: interna y externamente. 4. Reconocimiento de los receptores del servicio por la calidad del mismo y su respuesta a las necesidades.
			Optimización del uso de recursos públicos	5. Disponibilidad de recursos (activos, capacidades, procesos organizativos, conocimientos, etc) para crear valor institucional. 6. Planificación y ejecución del monitoreo del uso eficiente de los recursos. 7. Medición del logro de la ejecución de los objetivos del plan institucional y el logro de beneficios o impactos en la sociedad.
			Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	8. Nivel de acceso a la información de carácter institucional y circulación de la información de forma interna como externa y de manera oportuna y veraz. 9. Difusión del manejo de los asuntos institucionales, con el objetivo de formar y generar confianza en los usuarios

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
	de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).			10. Garantía de igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad en la institución, para generar calidad en los resultados, desarrollo de competencias y habilidades. 11. Capacidad de alcanzar objetivos y obtener respuestas de calidad con el menor gasto de recursos humano, físico y financiero, en favor de la institución.
			Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	12. Creación y utilización de métodos sistemáticos (Instrucciones, instrumentos de monitoreo, seguimiento y control de desempeños, etc) para optimizar el servicio y la productividad en la institución. 13. Condiciones en la que se aplican los métodos o mecanismos para la mejora de los procesos en la institución. 14. Nivel de esfuerzo para alcanzar y sostener una elevada calidad para prevenir errores en toda la estructuración de las funciones institucionales. 15. Nivel de logro simultáneo de la satisfacción de los usuarios y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades
VD: Aprendizaje Organizacional	Castañeda y Fernández (2007), infiere que el aprendizaje organizacional es un	Esta variable será medida a través de 4 dimensiones, con 16 indicadores, y 21	Aprendizaje organizacional	1. Aprendizaje individual por observación. 2. Aprendizaje por ensayo y prueba. 3. Generación de aprendizaje por trabajo en grupo y intercambio con entusiasmo.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
	espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento.	ítems validados por AFE en Castañeda y Fernández (2007), y que será aplicado en 119 Instituciones Educativas Públicas del nivel primario y secundario a una población de 119 directores y 333 docentes de los distritos de Iquitos y Punchana de la UGEL Maynas-Loreto		4. Mejora en los procesos con base en el conocimiento de la institución.
			Cultura de aprendizaje	5. Estímulo para innovar a pesar de cometer errores. 6. Percepción de los directivos respecto de que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales. 7. Promoción de situaciones para que las personas intercambien su conocimiento en la institución. 8. Otorgamiento de reconocimiento por producción de conocimientos. 9. Proporción de información a los diferentes grupos de trabajo sobre las reuniones y eventos a los que los directivos asisten
			Formación	10. Capacitación a trabajador por parte de la institución. 11. Capacitaciones aplicables al desarrollo del trabajo. 12. Los trabajadores son actualizados sobre los cambios realizados por la institución. 13. Los trabajadores reciben inducción cuando inician sus labores en la institución
			Claridad estratégica	14. Aprendizaje por documentos disponibles en la institución. 15. Aprendizaje por directrices recibidas del jefe o director. 16. Comunicación oportuna de lineamientos institucionales.

3.Instrumento de recolección de datos

INSTRUMENTO DE APLICACIÓN EN GESTIÓN PARA RESULTADOS Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS.

IE:……..……...
UGEL: Maynas **Distrito:** Punchana ( ) Iquitos ( )
MODALIDAD: Primaria ( ) Secundaria ( )
UBICACIÓN DE LA IE: Urbano ( ) Rural ( )

EDAD DEL ENCUESTADO			
22 a 26 años		39 a 44 años	
27 a 32 años		45 a 49 años	
33 a 38 años		50 años a más	

Condición laboral:
Docente contratado ( ) Docente Nombrado ( ) Director designado ( ) Director encargado ( )
SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )
Consentimiento informado: Doy consentimiento ( ) No doy consentimiento ( )

- Ha leído la información.
- Tiene 22 o más años de edad.
- Ha aceptado desarrollar el cuestionario.

Los criterios que se consideran en el instrumento son:
(1) N: Nunca; (2) CN: Casi Nunca; (3) AV: Algunas Veces; (4) F: Frecuente; (5) MF: Muy frecuente

Si usted tuviera alguna pregunta sobre este estudio por favor contáctese con Sonia Maribel Rimachi Góngora al correo electrónico: soniarima.02@gmail.com o sonia.rimachi@unmsm.edu.pe

DIMENSIONES		ITEMS / COSTRUCTOS	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Frecuente	Muy frecuente
Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público	1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.					
	2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.					
	3	Rinde cuentas a la comunidad educativa de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas.					
	4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.					
	5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad del servicio institucional.					
Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos	1	La institución educativa cuenta con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.					
	2	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo que busque identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.					
	3	Se implementa estrategias eficaces que genere resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.					

DIMENSIONES	ITEMS / COSTRUCTOS		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Frecuente	Muy frecuente
	4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.					
	5	Las acciones que realiza la institución educativa tienen un impacto real en la sociedad.					
Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.					
	2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.					
	3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizadas mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
	4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.					
	5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.					
Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo con la realidad institucional.					
	2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.					
	3	Se priorizan actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.					
	4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeños del docente en la institución educativa.					
	5	Los servicios brindados desde la institución educativa generan satisfacción en los usuarios.					
Dimensión: Aprendizaje organizacional	1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.					
	2	Los docentes producen conocimiento ensayando, probando, reflexionando y sistematizando.					
	3	Los docentes intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.					
	4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.					
	5	La institución educativa mejora sus procesos de gestión en base al conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
Dimensión: Cultura de aprendizaje	1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.					
	2	Se manifiesta que, el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.					
	3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.					
	4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.					

DIMENSIONES	ITEMS / COSTRUCTOS		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Frecuente	Muy frecuente
	5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.					
Dimensión: Formación	1	La institución educativa capacita a los docentes.					
	2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.					
	3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.					
	4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación con los cambios institucionales.					
	5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional a desarrollar.					
Dimensión: Claridad estratégica	1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.					
	2	En la institución educativa los docentes aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.					
	3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.					
	4	En la institución educativa se establecen lineamientos claros para orientar las acciones institucionales.					
	5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.					

4. Validación del Instrumento

Experto 1

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Edelmira Ramírez Escobar**			**Sexo:** **F (X)** **M ( )**
Grado académico	Bachiller	Licenciado	Magister	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación (X)	Sociólogo
	Administrador	Gestor público	organizacional	Otro
Doctor en:				
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem “nada claro para evaluar la gestión para resultados” (puntaje 0), “medianamente claro para evaluar la gestión para resultados” (puntaje 1), “claro para evaluar la gestión para resultados” (puntaje 2), y “totalmente claro para evaluar la gestión para resultados” (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)													
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tienen un impacto real en la sociedad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizados mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo a la realidad institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeño de la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Los servicios brindados desde la institución educativa generan satisfacción en los usuarios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

V. Datos generales

Nombre y apellido				**Sexo:** **F (X) M ( )**
Grado académico	Bachiller ( )	Licenciado ( )	Magister ( )	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación (X)	Sociólogo ( )
	Administrador ( )	Gestor público ( )	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:				
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más

VI. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

VII. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

VIII. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL													
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes producen conocimiento ensayando, probando, reflexionando y sistematizando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Los docentes intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa mejora sus procesos de gestión en base al conocimiento de las personas que trabajan en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Los docentes intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.													
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Formación**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación con los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se establecen lineamientos claros para orientar las acciones institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

4/11/2025



……

Dra. Edelmira Ramírez Escobar

Experto 2

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Bona Alejandrina Ríos Ríos**			**Sexo: F (X) M ( )**
Grado académico	Bachiller	Licenciado	Magister	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación	Sociólogo
	Administrador	Gestor público	organizacional	Otro
Doctor en:	Administración de la Educación			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más (X)

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem "nada claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar la gestión para

resultados" (puntaje 1), "claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**En singular**
2	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tiene un impacto real en la sociedad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**En plural**
N°	**Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizadas mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo a la realidad institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeño de la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	Los servicios brindados desde la institución educativa generan satisfacción en los usuarios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**plural**

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Bona Alejandrina Ríos Ríos**			**Sexo: F (X) M ( )**
Grado académico	Bachiller ( )	Licenciado ( )	Magister ( )	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación ( )	Sociólogo ( )
	Administrador ( )	Gestor público ( )	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:	Administración de la Educación			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más (X)

II. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL													
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**¿NO SE ENTIENDE, SOLO LEEN EN LA IE? O LOS DOCUMENTOS SON DE LA IE**
2	Los docentes producen conocimiento ensayando, probando, reflexionando y sistematizando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa mejora sus procesos con base al conocimiento de las personas que trabaja en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**QUE TIPO DE PROCESOS**
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**CREO QUE SE DEBE CAMBIAR POR CUANDO**
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Formación**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**PUEDE SER, EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA IE CAPACITA Y/O GESTIONA CAPACITACIONES ….**
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo con las necesidades del trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**CAMBIAR IE….SE DEBE CAMBIAR POR ESTÁ….PUEDE SER DESEMPEÑO DOCENTE**
4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación con los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**MEJORAR LA IDEA…MAS QUE EL TRABAJO DEBE SER LA CULTURA …**
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**PUEDE SER GESTIÓN PEDAGÓGICA**
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**QUIENES APRENDEN**
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

4	Se establecen lineamientos claros para orientar las acciones institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**DONDE?**
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	



21/11/2025

……..

Dra. Bona Alejandrina Rios Rios

Experto 3

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**ROSA LUISA RIMACHI DE CUBAS**			**Sexo:** **F (X) M ( )**
Grado académico	Bachiller	Licenciado	Magister	Doctor X
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación X	Sociólogo
	Administrador	Gestor público	organizacional	Otro
Doctor en:				
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más X

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem "nada claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3X	0	1	2	X3	0	1	2	X3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.	0	1	2X	3	0	1	X2	3	0	1	X2	3	
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas a la comunidad educativa.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	X2	3	0	1	X2	3	0	1	X2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
2	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1X	2	3X	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tienen un impacto real en la sociedad.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	

N°	Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1X	2	3	0	1X	2	3	0	1X	2	3	
3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizados mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
N°	**Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo a la realidad institucional.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeño de la institución educativa.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
5	Los servicios brindados desde la institución educativa generan satisfacción en los usuarios.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**ROSA LUISA RIMACHI DE CUBAS**			**Sexo: F (X) M ( )**
Grado académico	Bachiller ( )	Licenciado ( )	Magister ( )	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación (X)	Sociólogo ( )
	Administrador ( )	Gestor público ( )	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:				
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más X

II. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

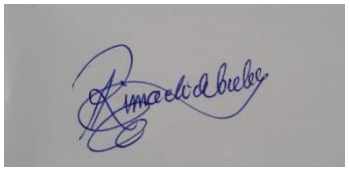
Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	Los docentes producen conocimiento ensayando, probando, reflexionando y sistematizando.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
3	Los docentes intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1X	2	3	0	1X	2	3	0	1X	2	3	
4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
5	La institución educativa mejora sus procesos con base al conocimiento de las personas que trabaja en ella.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	

N°	Dimensión: Formación	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación a los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3X	0	1	2	3X	0	1	2	3X	
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
4	Se establecen lineamientos claros para orientar las acciones institucionales.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2X	3	0	1	2X	3	0	1	2X	3	

4\11\25



ROSA LUISA RIMACHI DE CUBAS

Firma, nombres y apellidos del validador

Experto 4

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Wilfredo Tomás RIMARI ARIAS**			**Sexo: F ( ) M (X)**
Grado académico	Bachiller	Licenciado	Magister	Doctor **(X)**
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación **(X)**	Sociólogo
	Administrador	Gestor público	organizacional	Otro
Doctor en:	Ciencias de la educación			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más **(X)**

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem "nada claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Redactar así: "…, si el seguimiento a las actividades del planificador genera cambios…"
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Rinde cuentas a la comunidad educativa de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas.
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	"del"
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa cuentan con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tiene un impacto real en la sociedad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizados mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo a la realidad institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeño de la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Los servicios brindados desde la institución educativa genera satisfacción en los usuarios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Wilfredo Tomás RIMARI ARIAS**			**Sexo: F ( ) M (X)**
Grado académico	Bachiller ( )	Licenciado ( )	Magister ( )	Doctor **(X)**
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación **(X)**	Sociólogo ( )
	Administrador ( )	Gestor público ( )	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:	Ciencias de la educación			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más **(X)**

II. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL															
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa los docentes producen conocimiento ensayando y probando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	".. ensayando, probando, reflexionando y sistematizando"
3	Los docentes en la institución educativa intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa mejora sus procesos con base al conocimiento de las personas que trabaja en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.				3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Dimensión: Formación	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación a los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional por desarrollar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se establecen lineamientos claros para orientar las acciones	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

04/noviembre/2025



.....

Wilfredo Tomás RIMARI ARIAS

Experto 5

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**MIGUEL VASQUEZ DAVALOS**			**Sexo: F ( ) M (X)**
Grado académico	Bachiller	Licenciado	Magister	Doctor X
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación	Sociólogo
	Administrador X	Gestor público X	organizacional	Otro
Doctor en:	En Administración			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más X

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem "nada claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador genera cambios en el servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tiene un impacto real en la sociedad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizados mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	**Mejorar redaccion**
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo con la realidad institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeño de la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	Los servicios brindados desde la institución educativa genera satisfacción en los usuarios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	



…….

Firma, nombres y apellidos del validador

Dr. MIGUEL VASQUEZ DAVALOS

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**MIGUEL VASQUEZ DAVALOS**			**Sexo: F ( ) M (X)**
Grado académico	Bachiller ( )	Licenciado ( )	Magister ( )	Doctor (X)
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación ( )	Sociólogo ( )
	Administrador (X)	Gestor público (X)	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:	En Administración			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más X

II. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa los docentes producen conocimiento ensayando y probando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes en la institución educativa intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa genera nuevos servicios en base al conocimiento de las personas que trabaja en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Formación**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación a los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**

1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se establecen lineamientos claros para orientar las acciones	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

01/11/2025



……..

Firma, nombres y apellidos del validador

Dr. MIGUEL VASQUEZ DAVALOS

Experto 6

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir la gestión para resultados. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 44 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Miguel Bardales Cárdenas**			**Sexo: F ( ) M (x)**
Grado académico	Bachiller (x)	Licenciado (x)	Magister (x)	Doctor (x)
Área de formación académica	Ingeniero	Medicina	Educación	Sociólogo
	Administrador (x)	Gestor público	organizacional	Otro
Doctor en:	Gestión Pública y Gobernabilidad			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más (x)

II. Breve explicación del constructo.

La Gestión para Resultados es una herramienta de gestión, de dirección estratégica y operativa en la administración, que orienta a los directivos a generar el valor público en la gestión, control y rendición de cuentas de las instituciones públicas, generando la optimización y los mejores resultados en todas las acciones y procesos. Por lo que "La GpR tiene que ver con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva" (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la gestión para resultados se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "relevante para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar la gestión para resultados (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: el ítem "nada claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 1), "claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar la gestión para resultados" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro

0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Orientación de la acción pública a creación de valor público													
1	Elabora un planificador institucional de actividades que esté al alcance de toda la comunidad educativa buscando el logro de resultados.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Evalúa en equipo, si las actividades del planificador generan cambios en el servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Rinde cuentas de manera transparente sobre los resultados de las actividades gestionadas a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Facilita la participación de las organizaciones intersectoriales para evaluar los avances del servicio brindado durante la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa busca la participación de los actores externos para mejorar la calidad de servicio institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Optimización del uso de recursos públicos**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La institución educativas cuentan con activos-procesos que le permitan crear valor institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa cuentan con instrumentos de monitoreo que busca identificar el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se implementa estrategias eficaces que generen resultados óptimos a corto plazo en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se evalúa constantemente el logro de objetivos del plan educativo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Las acciones que realiza la institución educativa tiene un impacto real en la sociedad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Dimensión: Transparencia, equidad y control de productividad y resultado	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	Se facilita información de los procesos institucionales de manera oportuna a la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se permite que los ciudadanos tengan acceso a la información de la gestión escolar.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunica por medios virtuales (Facebook o WhatsApp o instagran o drive) las actividades realizadas mostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se respeta a todos por igual contribuyendo al logro de objetivos-mejora del desarrollo personal-profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se utiliza los recursos institucionales cumpliendo con un estricto control de parte del Ministerio de Educación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Dimensión: Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	La institución educativa cuenta con instrumentos de monitoreo-seguimiento-control de desempeños de acuerdo a la realidad institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se realiza un monitoreo-seguimiento-control eficiente al desarrollo de actividades propuestas en la institución educativa para optimizar el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se prioriza actividades de gestión que generan productividad en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Se genera condiciones para aplicar mecanismos de mejora en los desempeños de la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Los servicios brindados desde la institución educativa generan satisfacción en los usuarios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba un cordial saludo, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez del contenido de mi instrumento destinado a medir el aprendizaje organizacional. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 28 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos generales

Nombre y apellido	**Miguel Bardales Cárdenas**			**Sexo: F ( ) M (x)**
Grado académico	Bachiller (x)	Licenciado (x)	Magister (x)	Doctor (x)
Área de formación académica	Ingeniero ( )	Medicina ( )	Educación ( )	Sociólogo ( )
	Administrador (x)	Gestor público ( )	Organizacional ( )	Otro……
Doctorado en:	Gestión Pública y Gobernabilidad			
Tiempo de experiencia profesional	2 a 4 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 años a más (x)

II. Breve explicación del constructo.

El aprendizaje organizacional es un espacio de ganancia y transmisión de conocimiento que se da a nivel: individual, grupal y organizacional. Este además requiere de condiciones en el cual ocurra el transcurso de formación y capacitación, una cultura que de apertura al aprendizaje y que la trasmisión de información se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007)

III. Criterios de calificación.

a) Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el aprendizaje organizacional se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2) y completamente relevante para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b) Coherencia

El grado en que el ítem guara relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varia de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 1), "coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y es "totalmente coherente para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c) Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de 0 a 3: El ítem "nada claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 0), "medianamente claro para evaluar el aprendizaje organizacional (puntaje 1), "claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 2), y "totalmente claro para evaluar el aprendizaje organizacional" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

IV. Ítems

VARIABLE: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL														
N°	**ÍTEMS POR DIMENSIONES**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
	Dimensión: Aprendizaje organizacional													
1	Los docentes aprenden de los documentos disponibles en la institución educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa los docentes producen conocimiento ensayando y probando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes en la institución educativa intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento aprendido para resolver un problema común.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa genera nuevos servicios en base al conocimiento de las personas que trabaja en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Cultura de aprendizaje**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	En la institución educativa a los docentes que cometen errores durante una innovación se les anima que continúen trabajando.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Se manifiesta que el aprendizaje en los docentes contribuye al logro de los objetivos laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Los docentes se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa promueve situaciones para que los docentes intercambien sus conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	La institución educativa otorga reconocimientos a los docentes que producen conocimientos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Dimensión: Formación	Relevancia				Coherencia				Claridad				Sugerencias
1	La institución educativa capacita a los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades de los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	La capacitación que los docentes reciben de la institución educativa es de acuerdo a las necesidades del trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	La institución educativa actualiza a los docentes en relación a los cambios que ocurren en ella.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Cuando un docente ingresa a la institución educativa recibe inducción sobre el trabajo institucional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
N°	**Dimensión: Claridad estratégica**	**Relevancia**				**Coherencia**				**Claridad**				**Sugerencias**
1	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para los docentes.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	En la institución educativa aprenden de las directrices que reciben del jefe - director.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Se comunican oportunamente las metas estratégicas a toda la comunidad educativa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	En la institución educativa se establecen lineamientos claros para orientar las acciones	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Se promueve la comprensión de los objetivos institucionales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

01/11/2025



.....

Dr. Miguel Bardales

Cárdenas DNI 08437636