



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA  
UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA  
PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Planeamiento y Administración Educativos.

**Autor:**

VILLARROEL SCOTLAND, Blanca Nieves, Lic.

**Tutor:**

TINAJERO JIMÉNEZ, Marlon Rubén, MBA

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional” presentado por Blanca Nieves Villarroel Scotland, para optar por el Título de Magíster en Planeamiento y Administración Educativos.

## **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Junio del 2020.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marlon', is written over a light yellow rectangular background. The signature is stylized and cursive.

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, MBA  
CC. 0502080336

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación: “Aprendizaje Organizacional y Gestión Educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Planeamiento y Administración Educativos, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, junio del 2020

.....  
MSc. Juan Carlos Vizuete Toapanta  
C.C. 0501960140  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
MSc. Ángel Manuel Rodrigo Viera Zambrano  
C.C. 0501154660  
LECTOR 2

.....  
MSc. Agnese Bosisio  
C.C 1752553444  
LECTOR 3

.....  
MSc. Milton Marcelo Merino Zurita  
C.C. 0501802441  
OPOSITOR

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por darme la sabiduría de alcanzar mis sueños, a mis hijos por su comprensión y apoyo en cada proyecto, a mis seres de luz que siempre están presentes en mi vida. Finalmente, a las personas especiales que me acompañaron en esta etapa.

## AGRADECIMIENTO

En estas líneas quiero agradecer la ayuda brindada por parte de muchas personas durante este proceso de investigación.

A mi querida UTC por engrandecer a la provincia y a la patria e impulsar mi crecimiento profesional.

De manera especial expreso el agradecimiento a mi tutor de tesis, por haberme guiado.

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, junio 2020

A handwritten signature in blue ink that reads "Blanca Nieves Villarroel Scotland". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke underneath the name.

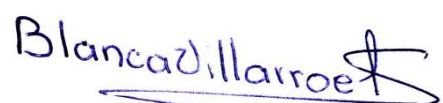
Blanca Nieves Villarroel Scotland

050214890-1

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, junio 2020.



Blanca Nieves Villarroel Scotland.

050214890-1

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Título: “Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje”.

**AUTOR:** Villarroel Scotland Blanca Nieves

**TUTOR:** Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA.

### RESUMEN

Fruto de la evolución social, las organizaciones tienden a incorporar el conocimiento y el aprendizaje organizacional como mecanismos generadores de activos intangibles, el conocimiento y la información siempre están presentes en la dinámica Estado y Sociedad de la Gestión Educativa. A partir de estas reflexiones este trabajo describió el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, explicó desde varios enfoques y perspectivas su avance como una forma de gestión, caracterizó la gestión aplicada por esta institución y propuso una metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional a fin de mejorar la gestión educativa en este establecimiento. Metodológicamente se aplicó un enfoque cualitativo a través de la hermenéutica a fin de interpretar la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a las autoridades del plantel. Se determinó la existencia de factores que limitan la implementación del aprendizaje organizacional como la resistencia al cambio, conformismo y desinterés, líderes negativos, perspectivas no integradoras, trabajo individual y rol del Ministerio de Educación entre otros. Finalmente se realizó una propuesta para el desarrollo del aprendizaje organizacional como impulsor de la gestión educativa en este plantel.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje, aprendizaje organizacional, gestión, gestión educativa.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

Título: “Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje”.

**AUTHOR:** Villarroel Scotland Blanca Nieves

**TUTOR:** Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA.

**TITLE:** "Organizational learning and educational management at" Ramón Barba Naranjo "Unit. Designing of a methodology for learning development".

#### ABSTRACT

As a result of social evolution, organizations tend to incorporate knowledge, and organizational learning as mechanisms that generate intangible assets, knowledge and information are always present at Society dynamic and Educational Management, based on these reflections, this research work described since various perspectives the development of organizational learning as management form; characterizing the management applied by “Ramón Barba Naranjo” Educational Unit and established a methodology for organizational learning development at this institution. Methodologically, a qualitative approach was applied through hermeneutics in order to interpret the obtained information through semi-structured interviews to campus authorities. The existence of factors that limit the implementation of organizational learning was determined, as resistance to change, conformism and disinterest, negative leaders, non-integrating perspectives, individual working and the Ministry of Education role, among others. Finally, a proposal was made to developed organizational learning as an impetus for educational management in this campus.

**KEY WORDS:** Learning, organizational learning, management, educational management.

# CERTIFICADO DE ABSTRACT

## CERTIFICADO DE ABSTRACT



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi



Centro  
Cultural de  
Idiomas

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas, de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al idioma Inglés presentado por la Licenciada BLANCA NIEVES VILLARROEL SCOTLAND, con Cédula de Ciudadanía 0502148901, Egresada de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, cuyo título versa "APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO". "DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL", lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

Latacunga, 8 de junio de 2020

Atentamente,

Mg. Marcelo Pacheco  
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS  
C.C. 0507617350  
R. SENESCYT N°. 1020-2016-1670369

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
Situación problemática.....	2
Justificación de la investigación .....	4
Problema de investigación .....	5
Campo de acción .....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Pregunta científica .....	5
Determinación de ejes temáticos .....	6
Operacionalización ejes temáticos.....	6
Paradigma o enfoque epistemológico .....	8
Alcance de la investigación.....	8
Descripción de la estructura.....	9
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO .....	10
Caracterización del objeto de estudio .....	10
Antecedentes del estudio.....	11
Fundamentación Epistemológica .....	13
Aprendizaje organizacional.....	13
Enfoques del aprendizaje organizacional.....	14
Perspectivas del aprendizaje organizacional .....	15
Importancia del aprendizaje organizacional .....	17
Reconceptualización .....	18
Variables del aprendizaje organizacional.....	18
Gestión educativa .....	20
Gerencia .....	20
Gestión.....	21
Gestión pública .....	24
Gestión educativa .....	25
Gestión educativa de la Unidad Ramón Barba Naranjo.....	26
Diseño preliminar de categorías .....	26
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	28

Diseño general de la investigación.....	28
Objeto de estudio.....	29
Versionantes .....	29
Entrevista semiestructurada.....	30
Validez del instrumento.....	32
Diseño de análisis de información .....	32
Categorías y elementos de análisis .....	33
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
Definición de aprendizaje organizacional.....	36
Liderazgo .....	37
Trabajo en equipo .....	37
Gestión educativa .....	38
Análisis general de categorías versus la Unidad Educativa Ramón Barba Naranjo .....	39
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
Título de la propuesta .....	40
Justificación .....	40
Objetivos.....	41
Estructura de la propuesta.....	41
Desarrollo de la propuesta.....	42
Primera fase.....	42
Segunda fase.....	44
Tercera fase.....	47
Validación de la propuesta.....	49
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>52</b>
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	53
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sistema de tareas por objetivos específicos .....	7
Tabla 2: Etapas del problema de investigación .....	8
Tabla 3: Categorías de estudio .....	27
Tabla 4: Categorías de estudio y elementos de análisis .....	34
Tabla 5: Perfil de expertos externos.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Orgánica de la Unidad Educativa Ramón Barba Naranjo	11
Figura 2: Etapas del proceso administrativo .....	22
Figura 3: Síntesis del proceso investigativo .....	31
Figura 4: Momentos de la interpretación de la entrevista.....	33
Figura 5: Fases de la metodología para la aplicación del aprendizaje organizacional .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Objeto de estudio .....	57
Anexo 2: Diseño de la entrevista.....	58
Anexo 3: Solicitud a expertos de valoración de instrumento .....	59
Anexo 4: Instrucciones de validación de la entrevista .....	62
Anexo 5: Objetivos del instrumento para la fase de diagnóstico .....	63
Anexo 6: Matriz de operacionalización de ejes temáticos .....	64
Anexo 7: Validación de instrumento: Relación entre ejes temáticos, dimensiones, indicadores e ítems .....	65
Anexo 8: Validación de instrumento: Calidad, técnica y representatividad .....	68
Anexo 9: Validación de instrumento: Lenguaje .....	71
Anexo 10: Entrevista aplicada a los versionantes .....	74
Anexo 11: Solicitud validación de propuesta profesionales internos UTC.....	77
Anexo 12: Validación de la propuesta profesionales internos UTC .....	80
Anexo 13: Solicitud validación de propuesta profesionales externos .....	83
Anexo 14: Validación expertos externos .....	86

## INTRODUCCIÓN

El presente informe de Investigación titulado “Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje”, está relacionado con la línea de investigación de Educación y Comunicación para el desarrollo humano y social y como sublínea investigativa Gestión Educativa en el Sistema Escolar.

La dinámica social genera un evolucionar permanente en el que el conocimiento y la información se han constituido en los últimos años en aspectos trascendentes e interrelacionados con el desarrollo social. Las organizaciones, como parte de una superestructura social, deben generar y administrar conocimiento a través del aprendizaje organizacional con el propósito de lograr activos intangibles que permitan incrementar su posicionamiento e incrementar su competitividad.

Las entidades educativas no están lejos de esta realidad por lo que es imperante proyectar nuevas opciones enfocadas puntualmente en el conocimiento para lograr ventajas comparativas que mejoren su posicionamiento. Ante esto, es necesario desarrollar novedosas técnicas y herramientas organizacionales en las que se abarquen aspectos socio-cognitivos que permitan mejorar la gestión educativa actual.

Los establecimientos educativos del país, no cumplen con lo estipulado en sus planes estratégicos; esto se debe a la falta de seguimiento y de compromiso en su planificación institucional, a la deficiente colaboración y al escaso alineamiento del personal docente, administrativo y de servicio con la filosofía institucional.

Por lo antes expuesto, esta investigación está encaminada a desarrollar una metodología que permitirá a esta institución educativa, instaurar el aprendizaje organizacional como mecanismo para mejorar su gestión educativa.



Este estudio investigativo propiciará un trabajo con un enfoque cualitativo hermenéutico de tipo descriptivo, que asimilará la subjetividad como modelo generador del conocimiento, mediante la interacción del sujeto y del objeto de estudio, agrupando cualidades y criterios para entender e interpretar la realidad.

### **Situación problemática**

Las instituciones educativas presentan vulnerabilidad en un mundo cada vez menos estático, en el que la comunicación y el aprendizaje son factores inherentes para el desarrollo institucional. Las nuevas tendencias administrativas contemplan al conocimiento y al aprendizaje como variables indispensables para que las organizaciones puedan crecer y posicionarse en el medio que se desarrollan.

El aprendizaje organizacional, presenta varias acepciones, por lo que algunos autores lo definen de la siguiente manera:

Garzón (2008) conceptualiza al aprendizaje organizacional como la capacidad que poseen las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes y generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando a la vez una cultura corporativa que lo facilite y permitiendo condiciones para desarrollar capacidades nuevas, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y la perdurabilidad.

Según Beazley, Boenisch y Harden (2013) el aprendizaje organizacional es la capacidad de los empleados para actuar frente a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir de la identificación de los errores puedan corregirlos, empleando para ello nuevas estrategias, con el propósito de contribuir a la innovación y desarrollo organizacional.

Ordóñez de Pablos (2015) define al aprendizaje organizacional como el proceso que involucra la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual es posible la adquisición y creación de conocimiento institucional. (Easterby-Smith & Lyles, 2017).

Por lo expuesto, se puede señalar que el objetivo del aprendizaje organizacional es beneficiarse de las capacidades y competencias individuales de los actores, para identificar y aprovechar sus potencialidades particulares y de manera sinérgica generar una gestión del conocimiento corporativo que rebase las limitaciones particulares a través del concurso colectivo de potencialidades o capacidades, estableciéndose como recurso estratégico.

Desde la década de los noventa este enfoque hace parte de los temas con mayor proyección en el campo de la gestión, al considerar variables intangibles de la organización para lograr mejores resultados (López, Santos, y Trespalacios, 2008).

En este orden de cosas es preciso señalar que la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, al igual que otras instituciones de educación, presenta un anquilosamiento en el desarrollo de su administración, debido a la escasa importancia dada a la gestión organizacional. Otro factor que influye en la gestión educativa es la estructura burocrática institucional, los planes, programas y sistemas de control impuestos por las instituciones públicas que regulan el sector educativo.

La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” no se beneficia del aprendizaje organizacional como mecanismo productor de ventajas comparativas, pues la función de los docentes y administrativos se reduce únicamente al cumplimiento de labores propuestas, alejándose de la generación sinérgica del conocimiento como factor importante de la gestión y de los logros institucionales.

Las opiniones, críticas y valoraciones del talento humano de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” no son consideradas de manera participativa. Sin embargo, el alcanzar la filosofía institucional fundamentada en la misión,

visión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales, depende en gran medida de los aportes de docentes y administrativos gestionados bajo una unidad de objetivo.

El presupuesto asignado por parte del Estado a las instituciones educativas del Ecuador, es utilizado en su mayoría en el pago de nómina, infraestructura y mantenimiento, lo que dificulta la realización de procesos prácticos de capacitación.

Las instituciones educativas públicas del país prestan mayor y mejor atención a la docencia, rezagando la gestión educativa que se debe constituir en un productor sustantivo de valor organizacional y es precisamente el aprendizaje organizacional un elemento que permitirá gestionar el conocimiento y convertirlo en una ventaja comparativa y competitiva.

### **Justificación de la investigación**

Las organizaciones al estar estructuradas por recursos humanos se acreditan desde la perspectiva individual de cada actor, concretan capacidades, vivencias, competencias, conocimientos académicos y empíricos, pero desafortunadamente no son utilizados en su conjunto ni en concordancia para el aprovechamiento global como fuente de posicionamiento.

La novedad científica de la presente investigación radica en revelar cómo la gestión de las instituciones educativas del Ecuador a través del tiempo, no ha sabido atesorar el aprendizaje individual de sus actores y beneficiarse bajo una unidad de objetivo. Es importante realizar esta investigación para crear y capitalizar el conocimiento, como factor decisivo de la generación de estrategias diferenciadoras, acrecentar las capacidades de todo el talento humano, impulsando el aprendizaje organizacional como elemento estratégico clave.

Las unidades educativas deben diferenciarse a través de la generación de valores agregados a más de las especialidades ofertadas. El talento humano que

poseen las instituciones educativas debe jugar un rol protagónico y diferenciador basado de la gestión del aprendizaje organizacional.

### **Problema de investigación**

¿Cómo generar el aprendizaje organizacional en la Unidad “Ramón Barba Naranjo” a fin de mejorar su gestión educativa?

**Campo de acción:** Aprendizaje organizacional

### **Objetivo general**

- Describir el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad “Ramón Barba Naranjo” y su aporte en la gestión educativa de esta institución.

### **Objetivos específicos**

- Describir desde varios enfoques y perspectivas el desarrollo del aprendizaje organizacional como una forma de gestión.
- Caracterizar la gestión educativa aplicada por la Unidad “Ramón Barba Naranjo”
- Establecer una metodología que encamine el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.

### **Pregunta científica**

El presente trabajo, al sustentarse en un enfoque cualitativo en el que no se pretende encontrar la correlación entre dos variables, no genera una hipótesis investigativa.

Esta aseveración está evidenciada en el enfoque, tipos, métodos, técnicas y herramientas investigativas a aplicarse y que corresponden a una investigación con enfoque cualitativo.

Sin embargo, de lo expuesto es preciso señalar las preguntas científicas que explicarán tentativamente el fenómeno investigado. Las preguntas científicas planteadas son las siguientes:

¿Qué enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional pueden aplicarse en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” a fin de mejorar su gestión educativa?

¿Cómo se manifiesta la gestión educativa de la Unidad “Ramón Barba Naranjo”?

¿Qué estrategias del aprendizaje organizacional podrían aportar para el mejoramiento de la gestión educativa de la Unidad “Ramón Barba Naranjo”?

### **Determinación de ejes temáticos**

Este trabajo al ser un estudio cualitativo no posee variables que se pretendan correlacionar. Sin embargo, ostenta dos ejes temáticos, el primer eje temático corresponde al Aprendizaje Organizacional y el segundo a la Gestión Educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”.

Por lo expuesto, no existen variables, pero si ejes temáticos que interactúan en las relaciones epistémicas, metodológicas y ontológicas.

### **Operacionalización ejes temáticos**

La operacionalización de ejes temáticos, considerando a los objetivos, actividades, resultados de actividades y descripción de las mismas se expone en la Tabla 1; mientras que en la Tabla 2 se describe el desarrollo de las etapas del problema de investigación.

**Tabla 1: Sistema de tareas por objetivos específicos**

Objetivos	Actividad	Resultado de la Actividad	Descripción de la Actividad (Técnicas e Instrumentos)
<p>Describir desde varios enfoques y perspectivas el desarrollo del aprendizaje organizacional como una forma de gestión.</p>	<p>Identificar los principales autores.</p> <p>Revisar la bibliografía de los autores identificados.</p> <p>Contrastar los diferentes enfoques de los autores estudiados.</p>	<p>Fundamentación del aprendizaje organizacional.</p>	<p>Revisión bibliográfica.</p>
<p>Caracterizar la gestión educativa aplicada por la Unidad "Ramón Barba Naranjo".</p>	<p>Elaborar un instrumento para el diagnóstico.</p> <p>Validar el instrumento.</p> <p>Definir a los versionantes de la investigación.</p> <p>Aplicar el instrumento.</p> <p>Analizar los resultados.</p>	<p>Descripción de la gestión educativa aplicada por la Unidad "Ramón Barba Naranjo".</p>	<p>Entrevista.</p>
<p>Establecer una metodología que encamine el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo".</p>	<p>Identificar los factores críticos para incentivar el aprendizaje.</p> <p>Proponer un esquema de implementación del aprendizaje organizacional.</p> <p>Preparar a la entidad hacia el esquema del aprendizaje organizacional.</p>	<p>Propuesta metodológica del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo".</p>	<p>Entrevista.</p>

**Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)**

**Tabla 2: Etapas del problema de investigación**

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Etapa 1. Fase Diagnóstica	Se recabó información bibliográfica actualizada para describir los enfoques y perspectivas del desarrollo del aprendizaje organizacional. Se caracterizó la gestión educativa aplicada por la institución.
Etapa 2. Fase de Planificación	Se identificaron a los versionantes quienes propiciaron la información requerida en torno a los ejes temáticos propuestos. Se desarrolló el instrumento investigativo (entrevista) para recoger información de los versionantes.
Etapa 3. Fase de Acción.	Se obtuvo información por parte de los versionantes para establecer y elaborar la propuesta de la investigación. Se propuso una metodología que encaminó el desarrollo del aprendizaje organizacional en la institución.
Etapa 4. Fase de Evaluación.	La rigurosidad de la propuesta fue evaluada por 3 expertos internos (docentes de la UTC) y por 3 expertos externos (autoridades educativas del medio).

*Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)*

### **Paradigma o enfoque epistemológico**

El presente trabajo se desarrolló empleando el paradigma cualitativo, ya que este enfoque se ajusta a la direccionalidad de los objetivos planteados en el presente estudio.

### **Alcance de la investigación**

Esta investigación estuvo orientada a diseñar una metodología para desarrollar el aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba

Naranjo”. Esta metodología se la propuso luego de recopilar e interpretar la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas dirigidas a las autoridades del colegio y la revisión bibliográfica.

La tipología de esta investigación fue cualitativa, de tipo descriptiva. Se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento para recoger la información la guía de entrevista. El método investigativo que se aplicó fue la hermenéutica y se realizó una triangulación de información a fin de proponer una metodología que permita desarrollar el aprendizaje organizacional en esta institución.

### **Descripción de la estructura**

La investigación fue diseñada en cinco capítulos organizados de la siguiente manera. El primer capítulo contiene el desarrollo del marco contextual y teórico. Aborda definición, perspectivas y ejes temáticos del aprendizaje organizacional. En este capítulo también se realiza una reconstrucción de los principales modelos de gestión del sector público y la relación entre aprendizaje organizacional y gestión pública y el análisis preliminar del objeto de estudio. En el segundo se describe la metodología utilizada para el análisis de la información, se delimitó el objeto de estudio y los versionantes y se diseñó la entrevista semiestructurada como instrumento principal de la recopilación de información para alcanzar los objetivos del trabajo. El tercer capítulo recoge la información de las entrevistas semiestructuradas, que permiten visualizar la situación actual de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” en sus esquemas administrativos y su interacción con el aprendizaje organizacional desde la óptica de las autoridades que trabajan en el área administrativa. El cuarto capítulo expone la propuesta metodológica para la aplicación del aprendizaje organizacional en la institución educativa. Consta de tres fases: reconocimiento de la situación, planeamiento de estrategias y ejecución del aprendizaje organizacional; adicionalmente se incorporó la valoración de expertos a la propuesta efectuada. El quinto capítulo presenta conclusiones y recomendaciones para abordar investigaciones futuras en relación al tema.



## **CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

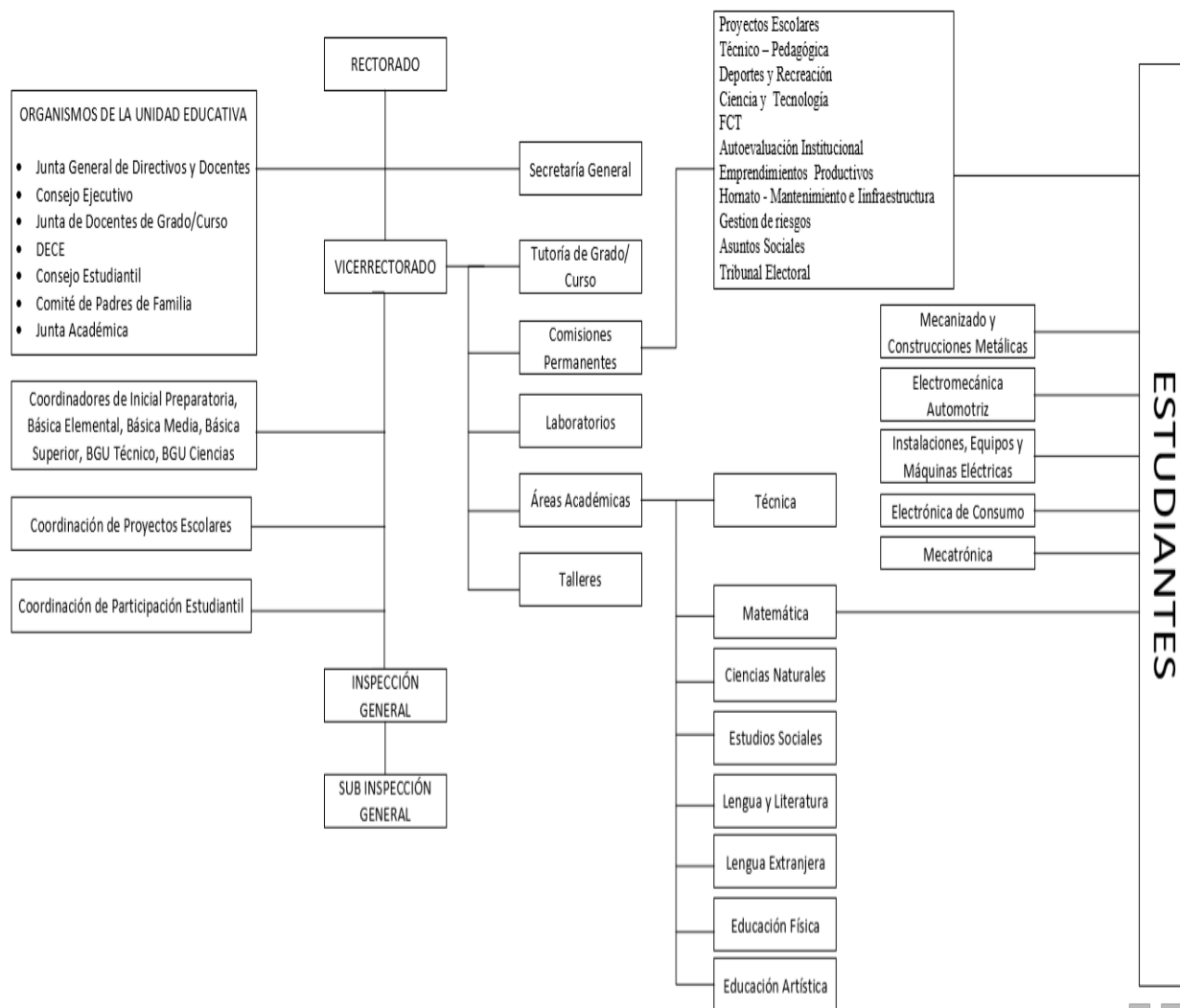
### **Caracterización del objeto de estudio**

La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” se establece como el objeto de estudio, delimitado temporalmente en el año lectivo 2019 – 2020.

Esta institución educativa fue creada mediante Resolución Ministerial N°346, del 8 de marzo de 1963, identificada con el código AMIE 05H00112, es de sostenimiento fiscal, de tipo regular, desarrolla sus actividades en dos locales: El central en el que presta servicios de Educación Inicial hasta Básica Media en jornada matutina y el local del Niágara en el que se brindan servicios educativos a partir de Básica Superior hasta Bachillerato en jornadas matutina y vespertina. (Ver Anexo 1). La entidad está ubicada en la parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, provincia Cotopaxi. Regentada por la Constitución Política del Estado, el Distrito Educativo No. 05D01 Latacunga - Educación y la Coordinación Zonal 3.

El establecimiento está constituido por los niveles educativos de Inicial, Básica Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y el Bachillerato General Unificado Técnico Industrial que oferta las figuras profesionales en: Mecanizado y Construcciones Metálicas, Electromecánica Automotriz, Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas y Electrónica de Consumo. Previa autorización correspondiente de la autoridad del Nivel de Gestión Zonal.

De acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (2018) aprobado mediante Registro No. GAD006-ASRE, por parte del Distrito Educativo 05D01 Latacunga, el 31 de mayo del 2018, esta institución educativa busca en su accionar la formación íntegra de niños y jóvenes a través de una educación científica, técnica y tecnológica de calidad y bases sólidas, que permita a sus bachilleres acceder a niveles superiores de estudio o al sistema productivo que mejore las condiciones socioeconómicas de la provincia, del país y del mundo.



**Fuente:** Vicerrectorado de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” (2019)

**Figura 1: Estructura Orgánica de la Unidad Educativa Ramón Barba Naranjo**

## Antecedentes del estudio

El aprendizaje organizacional es un factor fundamental en las estructuras educativas, esto debido a que todas se proyectan a ser organizaciones del conocimiento; es decir organizaciones inteligentes. Sin embargo, dentro de la gestión educativa este tema investigativo ha sido muy poco desarrollado, atribuyéndose este fenómeno a la escasez de investigadores que han realizado aportes sobre este tema. Algunas investigaciones que han marcado significativamente aportes a esta temática, dentro del ámbito internacional, son las siguientes:

Mayorca (2007), en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela sedes Sartenejas y Litoral hizo un estudio de las dimensiones del aprendizaje organizacional, partiendo de un análisis de las variables del aprendizaje organizacional en organizaciones aprendientes, en concomitancia con variables demográficas, sociales y situacionales. Esta investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional. La población estuvo conformada por todo el recurso humano activo tanto gerencial como administrativo, se aplicó el instrumento diseñado por Waltnkins y Marsick (1997) con las características psicométricas aceptables para el contexto universitario y se concluyó que la Universidad Simón Bolívar a pesar de contar con las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente, su realidad es que se encuentra iniciando su etapa de desarrollo.

Por su parte, Fernández (2008) elaboró una investigación sobre el aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Para ello utilizó el método descriptivo y comparativo sobre el aprendizaje organizacional según gerencia media, haciendo una comparación de dos divisiones: la de Ciencias Físicas y Matemáticas y Ciencias Sociales y Humanidades, en términos de las magnitudes determinadas por Waltnkins y Marsick (1997) para las organizaciones que aprenden, traducida al castellano (SDLOQ, Spanish Dimensions of the Learning Organization Questionnaire). La información resultante de esta dinámica dio a conocer que las unidades de estudio tomadas en cuenta denotan la organización en concordancia con la capacidad de aprendizaje accionada por los miembros, equipos y por la organización. Se estableció, al comparar los promedios, que existen diferencias en la asimilación de la gerencia media de las características del aprendizaje organizacional en las dos divisiones.

Luego de haber realizado una búsqueda bibliográfica profunda, se determinó que en el ámbito nacional no se han desarrollado este tipo de estudios. Con los antecedentes internacionales descritos, se aprecia que el tratamiento dado al aprendizaje organizacional en la gestión educativa es limitado, por lo que es oportuno realizar esta investigación, con el objeto de aportar un constructo teórico del tema.

## **Fundamentación Epistemológica**

En este apartado se desarrolla desde el punto de vista epistémico a los dos ejes temáticos: Aprendizaje organizacional y gestión educativa. Dentro del aprendizaje organizacional se analiza la conceptualización, evolución, importancia, enfoques, perspectivas y variables. En torno a la gestión se analiza a la gerencia, gestión pública, gestión educativa y gestión aplicada por el plantel.

### **Aprendizaje organizacional**

En 1965 aparece el término aprendizaje organizacional con la publicación de Cangelosi y Dill titulada “Organizational Learning: Observations toward a Theory”, posicionándose como un tema relevante de estudio para diferentes escuelas y disciplinas. Este estudio aportó con varios puntos de vista sobre el aprendizaje organizacional, divergiendo criterios que imposibilitan dar un concepto consensuado, pero, en un análisis global, existen conclusiones similares.

Para Boeker y Goodstein (1991), el aprendizaje organizacional se procesa en la mente de los individuos de manera autónoma y eficiente, a fin de alcanzar una enseñanza significativa.

Según Senge (1995), para que las organizaciones aprendan es fundamental la dinámica de las personas que aprendan en su accionar. Bajo esta interpretación se debe conocer que el aprendizaje organizacional surge en diferentes disciplinas del conocimiento. Su origen se remonta a los años sesenta.

Crossan y Guatto (1996) basados en la investigación de Cangelosi y Dill (1965), afirman que el aprendizaje organizacional es un factor preponderante para que las organizaciones, en un mundo dinámico y competitivo, logren alcanzar y mantener el éxito.

A su vez, Garzón (2015) cita a tres factores generadores del conocimiento: afectivo, cognitivo y social. El primero hace referencia al querer aprender; el

segundo se relaciona con el poder aprender y el tercero al aprendizaje desarrollado grupalmente.

Por lo antes expuesto, el aprendizaje organizacional emerge de la diversidad de recursos y capitales intangibles como capacidad, ingenio, estimulación, sinergia, revalorizando constantemente al talento humano de las organizaciones.

La época dorada del aprendizaje organizacional fue la década de los noventa, al desarrollarse una infinidad de investigaciones sobre este fenómeno, desencadenando la segmentación en diversas disciplinas con aportes de varios autores. El aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde entonces de una manera parcelada, considerando algunas disciplinas como la psicología, sociología, antropología, economía y administración entre otras.

Precisamente es desde el punto de vista administrativo que el presente trabajo será abordado, considerándolo como un elemento clave para mejorar la gestión educativa de la institución objeto de estudio. Esto debido a que se entiende que existe una correlación directa entre los niveles de aprendizaje organizacional y la gestión institucional.

### **Enfoques del aprendizaje organizacional**

Existen diferentes enfoques que han sido considerados por múltiples investigadores sobre el Aprendizaje Organizacional: adquisición, desarrollo y aplicación de conocimientos; detección de errores y ventajas competitivas. Estos enfoques se explican a continuación:

#### **a) Adquisición desarrollo y aplicación de conocimientos**

Los autores que han aportado para este enfoque a través del tiempo son Fyloy y Lyles (1985) quienes definieron al aprendizaje organizacional como la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades.

Según Dibella, Nevis y Gould, (1996); Castañeda y Fernández (2007) el aprendizaje organizacional ha sido estudiado en base a los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional, conceptualizando al aprendizaje organizacional como la manera de alcanzar, construir y transmitir el conocimiento.

Para Rodríguez (2012), las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento, expandirlos y aplicarlos en procesos que los diferencien para lograr el aprendizaje organizacional.

Para Garzón Castrillón y Fisher (2017), el aprendizaje organizacional es un proceso interactivo dialéctico que se hace visible continuamente para señalar, desarrollar y aprovechar el capital humano que poseen las organizaciones en una realidad organizacional actual.

#### b) Detección de errores

Argyris y Schön (1978) hacen referencia que el aprendizaje organizacional es un accionar evolutivo para observar errores en cuanto a la aceptación generalizada de las teorías o modelos.

#### c) Ventajas competitivas

Según Stata (1989) el aprendizaje organizacional es el mayor y más importante productor de cambios sostenidos para poder afrontar los retos del mundo complejo, dinámico e incierto.

Una vez citados los enfoques del aprendizaje organizacional, es importante señalar cuáles son sus perspectivas.

### **Perspectivas del aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado bajo varias perspectivas. En esta investigación se hará referencia al criterio de algunos autores para el desarrollo del objeto de estudio.

a) Aprendizaje organizacional como cambio

Argyris y Schön (1978), en su diferenciación con el aprendizaje de un solo ciclo y aprendizaje de ciclo doble sostienen que el cambio en cualquiera de estas es prioritario en base a las premisas o reglas establecidas en el primer ciclo o en el segundo ciclo reestructurarlas para abordar su entorno. Para estos autores el objetivo del aprendizaje organizacional se lo encuentra en el cambio. Señalan que si no hay cambio no hay aprendizaje.

Hedberg (1981), afirma que el aprendizaje organizacional es el cambio de los individuos con la finalidad de adaptarse a su realidad.

Guns (1996) hace referencia al aprendizaje como la transformación y cambio del medio en donde se desarrolla el colectivo.

b) Aprendizaje organizacional como adquisición de conocimientos

Nonaka y Takeuchi (1996) hablan de la posibilidad de las organizaciones para originar conocimientos nuevos y transitarlo de personal a organizacional para socializarlos entre sus actores en un ambiente apropiado desde el más alto órgano regular como modelo a seguir y así evidenciarlos en productos, servicios y sistemas para alcanzar el éxito, lo definen como aprendizaje organizacional.

Huysman (2000) señala que las organizaciones al adquirir conocimientos con mayor velocidad que sus competidores obtienen ventajas competitivas que garantizan su fortaleza.

Hernández Darias (2011) manifiesta que bajo esta perspectiva, el aprendizaje organizacional permite generar en las instituciones la capacidad de crear o asimilar un conocimiento nuevo.

## **Importancia del aprendizaje organizacional**

Las organizaciones ante la necesidad de mejorar y permanecer en una sociedad dinámica, deben promover el fortalecimiento de competencias a nivel empresarial, gerencial y laboral. Para este fortalecimiento es trascendente el aprendizaje organizacional mejorando la capacidad del recurso humano en el que las habilidades conocidas por cada integrante se orienten a mejorar las capacidades individuales, grupales y organizacionales, tornándose un escenario competitivo.

Según Nonaka y Takeuchi (1996) el aprendizaje organizacional es importante por cuanto permite a las organizaciones generar nuevos conocimientos y diseminarlos entre los miembros de la organización y que sean materializados en productos, servicios y sistemas.

Argyris y Schön (1978) identificaron los niveles del aprendizaje que se forman en una o varias organizaciones. Niveles como el individual, el interpersonal, el grupal, el intergrupalo y que se manifiesta a partir de los que poseen el conocimiento desde gerencia hasta los operadores en las empresas.

La importancia del aprendizaje radica en impulsar el desarrollo económico, desarrollar las capacidades, afrontar cambios, con lo que se logrará la diferenciación de servicios desde cualquier ámbito. El aprendizaje real se debilita con la presencia de obstáculos organizacionales.

El aprendizaje organizacional cada vez se posiciona como un factor importante por su reconocido nivel crítico en una sociedad cambiante y competitiva, en el que las organizaciones aprenden a ambientarse con rapidez para poder mantenerse o sobrevivir al generar mayores posibilidades de mejora y desarrollo de capacidades potenciales, esta forma de aprendizaje es la asimilación de prácticas que originándose desde el recurso humano forman una cultura definida, en el que el sentido de pertenencia de la empresa es el que regirá su futuro, hablamos de identidad organizacional, conformando así equipos



de alto rendimiento en las organizaciones y elevando el desarrollo personal del individuo.

La importancia del aprendizaje organizacional al parecer fue descubierta no hace mucho tiempo por el universo de la práctica y del académico. Se considera que las ventajas competitivas se sustentan en sus recursos y capacidades, en tal virtud el conocimiento se ha consolidado como el diseñador del flujo de conocimientos desde y hacia la organización.

### **Reconceptualización**

Luego de analizar la conceptualización del aprendizaje organizacional hecha por diferentes autores y desde mi percepción lo defino como un proceso experimental que genera, conserva, transmite y aplica conocimientos útiles para el cumplimiento de metas de una organización revalorizando al talento humano como recurso fundamental a través del liderazgo democrático y el trabajo en equipo.

### **Variables del aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional posee algunas variables y las más comunes son el liderazgo y el trabajo en equipo. Elementos que a continuación son descritos.

#### **a) Liderazgo**

El liderazgo es un factor que permite a las organizaciones activarse hacia un mismo objetivo desde cualquier esfera ocupacional, independientemente de las creencias propias de cada colaborador. Se base en acuerdos, buenas relaciones personales, carisma, apoyo afectivo, carácter, visión y buena dirección para la eficiencia y eficacia de una organización.

Chiavenato (2006) define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo, por lo tanto, es la capacidad que posee un individuo para motivar, influir o persuadir a sus compañeros y colaboradores en la consecución de un objetivo valioso y común para la organización.

La práctica del liderazgo implica empoderarse de la realidad para alcanzar en forma colectiva la misión y posibles soluciones que permitan adaptarse a cambios, utilizando por lo tanto la información y el conocimiento.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que el liderazgo en el aprendizaje se convierte en una necesidad para crear un ambiente óptimo dispuesto al cambio y a la generación de conocimientos.

#### b) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se fundamenta en lograr colaboradores con habilidades complementarias y a la vez con responsabilidad compartida en la consecución de los objetivos organizacionales.

Para Gómez Castanedo (2003) el aprendizaje en equipo emerge de la necesidad de la práctica de la complementación potenciando esfuerzos, direccionándose, disminuyendo tiempo y alcanzando mayor eficiencia en los resultados y en los objetivos organizacionales.

La cohesión es un factor preponderante en un equipo de trabajo ya que impulsa lazos de afinidad, consolida normas de comportamiento, fortalece la comunicación, interacción positiva, trabajar bajo una unidad de objetivos. El pensar en forma grupal proporciona mejores ideas.

Para Hernández Darías (2011) el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Implica la capacidad del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un pensamiento conjunto, de forma que el grupo desarrolla habilidades mayores que la suma de los talentos individuales, lógicamente puede generarse de forma inconsciente, distractores como mecanismos de autodefensa, autoestima entre otros que serán detectados a tiempo para aplicar la inteligencia de grupo.

El aprendizaje colectivo es significativo, si la práctica del flujo e intercambio de conocimientos e información logran posicionar a las organizaciones, debido a la capacidad de un grupo de profesionales y no de uno solo en particular, formando un todo a partir del conocimiento individual que se expande para la obtención común de metas.

El trabajo en equipo produce una transformación en el conocimiento, habilidades y comportamiento de los individuos, acción que favorece en el rendimiento.

Tomando en cuenta los aportes anteriores la concepción de trabajo en equipo verdaderamente cohesionado constituye el soporte en el cumplimiento de objetivos, en menor tiempo y mejores resultados.

## **Gestión educativa**

En este apartado es necesario explicar lo que es la gestión educativa, partiendo de elementos básicos como la gerencia, gestión y sus características.

## **Gerencia**

La gerencia está atravesando desafíos en una sociedad cada vez más convulsionada y en transición en todos los escenarios, por esto quien la aplica debe renovar sus conocimientos y pensamientos.

Castro (2006) sostiene que gerencia es el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Según Peraza (2014) la gerencia se encarga de coordinar todos los recursos a través de un proceso administrativo compuesto por fases como el planeamiento, organización, dirección y control para la consecución de objetivos establecidos.

La gerencia tiene características de liderazgo y amplia formación educacional para dirigir la dinámica colectiva de las empresas, instituciones y organismos, constituyéndose en la clave para coordinar, revisar, aprobar y ejecutar acciones que garanticen el éxito organizacional.

La gerencia debe planificar desde el inicio, con una perspectiva práctica, el direccionamiento que debe tomarse para consolidar la visión u objetivos de la organización en concordancia con los planes y la toma de decisiones viables para beneficio y cumplimiento de expectativas y así no afectar el buen desarrollo. La gerencia se sustenta en la gestión de cuatro elementos básicos para el cumplimiento de su objetivo: planear, organizar, dirigir y controlar. A continuación, se hace un análisis de la gestión como herramienta gerencial.

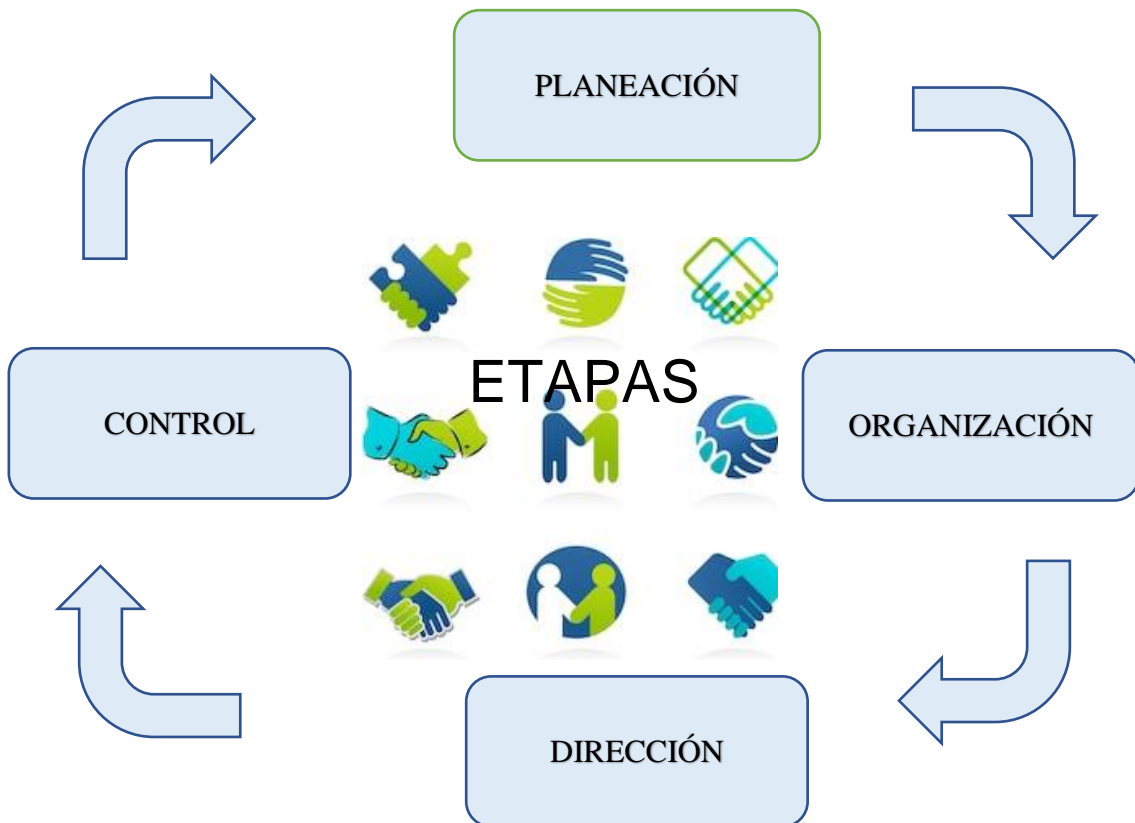
## **Gestión**

En 1903 Frederick Taylor decía que la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente.

Para Dorothy (2010) la gestión es coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir objetivos. Por su parte Ramírez (2014) señala que la gestión comprende efectuar acciones para lograr un resultado valioso y colectivo. Brontis (2015) señala a la gestión como algo operativo compuesto por un grupo de conocimientos modernos y sistematizados en concordancia con los desarrollos del diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de la

dinámica tecnológica de las organizaciones que interactúan dentro de un contexto social.

Por lo antes expuesto se puede decir que la gestión es poner en práctica a la administración de forma oportuna, precisa, innovadora y creativa a fin de que se ejecuten soluciones acordes a la realidad y necesidad organizacional, haciendo buen uso de todos los recursos disponibles. La gestión debe sustentarse en las cuatro etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas deben gestionarse de forma simultánea sin exclusión alguna, para obtener grandes resultados.



**Figura 2: Etapas del proceso administrativo**

*Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)*

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo y se sustenta en formular objetivos alcanzables para la organización, presentando planes para direccionarlos y conseguirlos.

Para Amaya (2008) la planificación es la acción que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización de actividades y acciones articuladas entre sí, con el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable.

A su vez Lawrence y Lorsch (2013) señalan que la planificación es una metodología para seleccionar diferentes alternativas que se identifiquen a fin de priorizar los objetivos y su factibilidad. A la vez dirige la elección de los instrumentos eficientes para ser aplicados.

En síntesis, la planificación debe ser gestionada a efectos de formular una filosofía institucional totalmente objetiva y alcanzable, a la que se logren alinear todos los recursos organizacionales.

El segundo elemento que debe ser gestionado es la organización. Según Cuervo García (1999) los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para alinear las actividades de la organización en base a lo planificado. En este elemento los planes presentados se llevan a la práctica por organizaciones apropiadas para cada realidad, estas funciones son determinadas por la gerencia para su ejecución.

Con el evolucionar de la sociedad y de las organizaciones en la actualidad se requieren estructuras organizacionales horizontales y participativas, en las que precisamente se tome en cuenta el criterio de los colaboradores de una manera participativa y no impositiva.

Como tercer elemento a gestionarse dentro del proceso administrativo aparece la dirección que según Lara (2008) es lograr que todos los integrantes del grupo se convenzan de alcanzar el objetivo en relación con los planes y la organización elaborada por el jefe administrativo. Entonces la dirección es determinar que los objetivos se cumplan sustentando su accionar en elementos como la supervisión auto supervisión liderazgo y trabajo en equipo.

Finalmente, las organizaciones deben gestionar el control. Mintzberg (2006) define al control como un proceso de ajuste de actividades que certifiquen su cumplimiento está de acuerdo a lo planificado y de someter a correcciones a desviaciones significativas. Este elemento hace una comparación cualitativa y cuantitativa de la ejecución misma de los objetivos planteados para tomar decisiones correctivas o de fortalecimiento en caso de ser necesarias.

La gestión a su vez puede ser gestión pública o privada. La primera es llevada por las instituciones estatales, mientras que la segunda es aplicada por las organizaciones que nada tienen que ver con el estado. A continuación, se describe a la gestión pública.

### **Gestión pública**

La gestión pública ha sido históricamente aplicada en las organizaciones estatales de una manera centralizada y burocrática, pero en los últimos años se aplica la nueva gestión pública como respuesta a los cambios y necesidades organizacionales.

El modelo burocrático apareció con la concepción de mejorar las funciones sustantivas del Estado a través de la aplicación de técnicas, que incluyen de manera principal la jerarquización de la estructura de las organizaciones bajo una concepción vertical y piramidal, tomando decisiones de manera concentrada por los miembros que están en la cúspide y una enmarcada relación entre aspectos políticos y administrativos en un supuesto ambiente estable.

La nueva gestión pública, que sugiere una nueva observación de lo público por medio de la gerencia privada, es conceptualizada por Friedman (2003) como el grupo de técnicas, valores y principios basados en la modernización, bajo los principios de eficiencia, eficacia que deben cumplir los gobiernos.

La gestión pública actual se basa en reformas administrativas que incluyen una gestión por objetivos medida con indicadores cuantitativos. Desde el punto de vista administrativo, es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades apuntan hacia el logro de sus fines, metas, objetivos; observando las normas y políticas establecidas. Es toda una dinámica integradora, participativa y sistemática, que se relaciona en grandes etapas: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, institucional, político entre otras, teniendo como base metas acordadas democráticamente.

### **Gestión educativa**

La gestión educativa fomenta el buen desarrollo del proceso de aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa a través de la formación de una unidad de aprendizaje considerándose esta gestión como una interrelación continua alineada a fortalecer los proyectos educativos de las instituciones propuestas a mantener autonomía, dando fiel cumplimiento a las políticas públicas enmarcadas a reforzar procesos pedagógicos para una formación integral a fin de satisfacer las necesidades educativas del entorno en el que se desarrollan.

Las instituciones educativas requieren, partiendo de su filosofía organizacional, gestionarse de tal manera que participen todos los niveles jerárquicos, directivos, maestros, alumnos y empleados. Esta gestión educativa debe poseer dos fases: Desarrollo de la estrategia y desarrollo del plan propiamente dicho.

Para desarrollar la estrategia se debe tomar en cuenta las características de la institución educativa, el entorno educativo y sus oportunidades, las posibilidades y limitaciones de la institución y los componentes estratégicos como el alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxito, posibles riesgos y utilización y aprovechamiento de los recursos disponibles. El desarrollo del plan de gestión propiamente dicho debe considerar la definición de metas u objetivos, plazos, recursos, responsables y costos.



## **Gestión educativa de la Unidad Ramón Barba Naranjo**

Por la naturaleza de esta institución, el modelo de gestión empleado es un modelo burocrático en el que la gestión educativa se enmarca en la normativa y disposiciones del Estado a través del Ministerio de Educación y de la Dirección Nacional de Educación Técnica, señalando los Componentes de Fortalecimiento Institucional (2005).

En esencia la gestión educativa de esta organización se sustenta en los lineamientos que regulan la gestión de procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno. Estos parámetros están identificados y cuantificados en la Planificación Estratégica Institucional (PEI), herramienta administrativa desarrollada en base a las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación y su evaluación se la realiza periódicamente a través de la misma Cartera de Estado.

En torno a la gestión de personas, elemento clave de esta investigación, se estipula la gestión de la estructura y orgánico funcional, equipos de trabajo, actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes, evaluación del desempeño y sistema de compensación no salariales.

La filosofía organizacional de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, se describe en el Proyecto Educativo Institucional (2018) aprobado mediante Registro No. GAD006-ASRE, por parte del Distrito Educativo 05D01 Latacunga, el 31 de mayo del 2018. Por lo expuesto, es responsabilidad del Rectorado, Vicerrectorado, Consejo Ejecutivo y Equipo de Gestión, administrar la unidad educativa a efectos de alcanzar la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos institucionales que aseguren la excelencia educativa.

### **Diseño preliminar de categorías**

Después de haber conceptualizado los dos ejes temáticos es conveniente señalar las categorías preliminares de estudio, las mismas que constan en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Categorías de estudio**

Ejes temáticos	Categorías
Aprendizaje Organizacional	Conceptualización del aprendizaje organizacional
	Liderazgo
	Trabajo en equipo
Gestión Educativa	Gestión

**Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)**

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

Posterior a la identificación de las características y el sustento teórico del aprendizaje organizacional y la gestión educativa es necesario explicar la metodología utilizada en la presente investigación, la misma que se constituyó en un conjunto secuencial de pasos, técnicas y herramientas tendientes a lograr los objetivos planteados. Es importante señalar que la investigación metodológicamente debe asegurar la rigurosidad a fin de que la propuesta cumpla con su cometido.

### **Diseño general de la investigación.**

Esta investigación se fundamentó en aplicar el enfoque cualitativo a través de la utilización de la hermenéutica como método interpretativo de la realidad. Asimiló la subjetividad como modelo generador del conocimiento, mediante la interacción del sujeto y del objeto de estudio, agrupando cualidades y criterios para entender e interpretar la realidad.

En el campo de la gestión las entidades educativas, como la mayoría de entidades públicas, consideradas generadoras del conocimiento, han presentado un enmarcado anquilosamiento en sus procesos, lo que no ha favorecido al cumplimiento de objetivos. Esta investigación se orientó a presentar una metodología que permitirá un cambio en el enfoque del aprendizaje organizacional, mediante una estrategia que propenda a mejorar el área de gestión de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” de la ciudad de Latacunga.

Para Montero (1984), la investigación cualitativa se enmarca en comprender y profundizar los fenómenos desde el punto de vista de la comprensión de los fenómenos desde la óptica de los participantes en su entorno natural y la relación con el contexto.

Cook y Reichard (1995), refieren que la metodología cualitativa se encarga del mundo empírico. Afirman que, en su más amplio sentido, es la

investigación que produce datos descriptivos. Para estos autores la investigación tiene características inductivas, holísticas, descriptivas, humanistas, reales y naturales.

Para Martínez (2006) la investigación cualitativa es un todo integrado que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica que da razón de su comportamiento y manifestaciones, valorando la importancia que posee el contexto social, por lo que la investigación deberá ser estructural y enfocada a eventos particulares, tratando de entender el tejido social en el que se producen.

Rojas (2010) señala que la investigación cualitativa está orientada hacia la construcción del conocimiento de la realidad social y cultural a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados.

Por lo expuesto, este estudio utilizó un enfoque cualitativo, para entender y describir cómo se presenta el aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, tomando en cuenta el accionar de los sujetos a estudiarse en su entorno natural, sin ocasionar influencia alguna.

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio fue la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” de la ciudad de Latacunga, entidad que fue descrita de manera detallada en capítulos anteriores.

### **Versionantes**

Para la aplicación del instrumento de investigación se escogió a las autoridades competentes: Rector, Vicerrector 1 y Vicerrector 2, personal idóneo para obtener información totalmente cerca a la realidad de la institución, al ser los responsables de orientar y vigilar la implementación oportuna de programas académicos y el cumplimiento de procesos de diseño y ejecución de diferentes planes o proyectos institucionales, su evaluación permanente y proponer

reestructuraciones. Esta conexión se concretó mediante entrevistas personales en las que se da a conocer el objeto de estudio y la relevancia de su participación.

### **Entrevista semiestructurada**

Para recolectar la información se hizo uso de la entrevista, enfocada en el problema de investigación, objeto de estudio, variables de aprendizaje organizacional, así como la influencia en la gestión de las entidades educativas públicas. El diseño de la entrevista se encuentra en el Anexo 2.

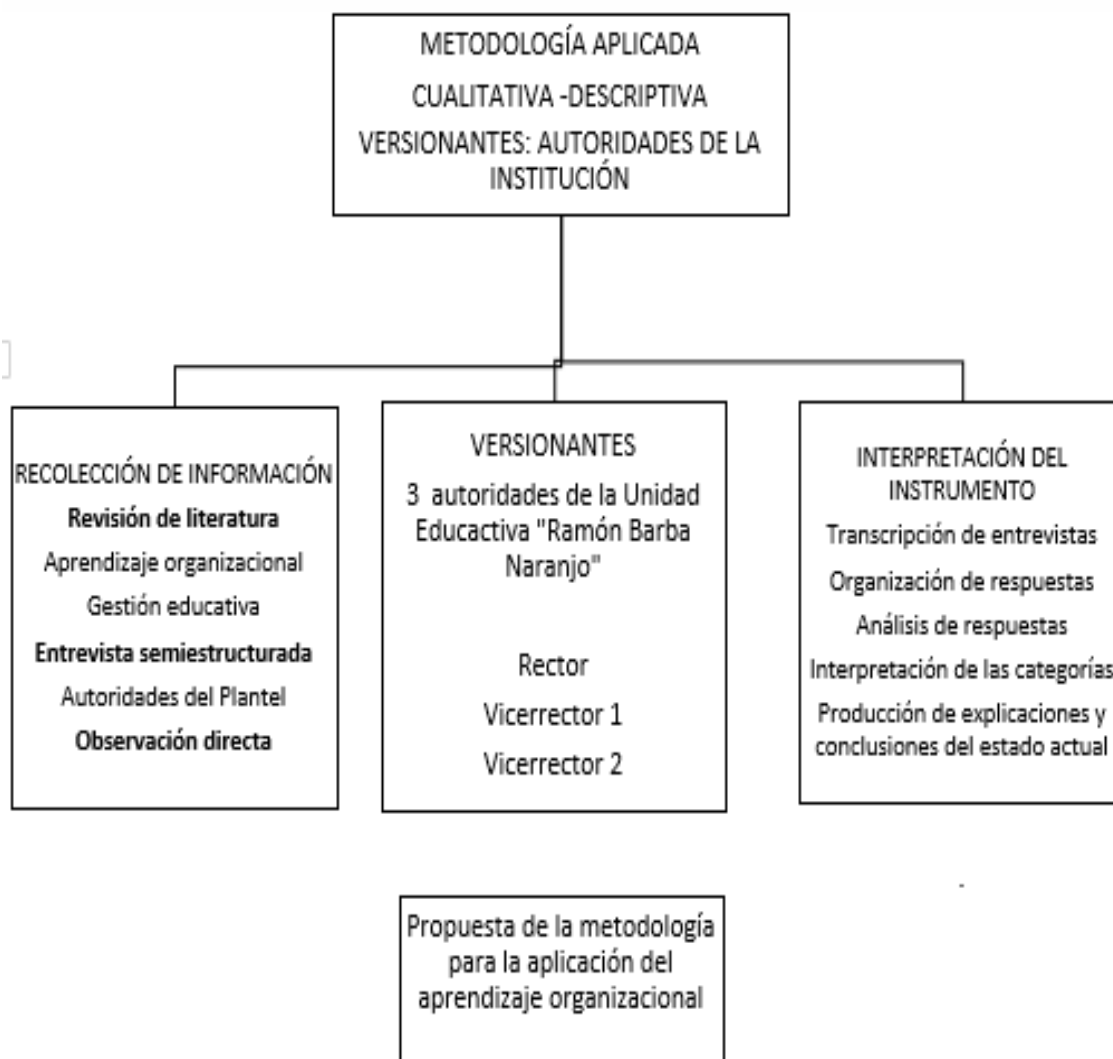
La estructura de la entrevista fue basada en el estudio de investigaciones coherentes con el tema de aprendizaje organizacional en las instituciones educativas y se tomaron como recursos los instrumentos desarrollados por Castañeda y Fernández (2007), Goh y Richards (1997).

Castañeda y Fernández (2007) emplearon un instrumento para analizar la cultura del aprendizaje y los niveles de aprendizaje, formación y transferencia de conocimiento en una entidad pública. Goh y Richards (1997) aplicaron instrumentos para precisar las capacidades que las organizaciones mantenían para desarrollar el aprendizaje organizacional.

La entrevista fue organizada con preguntas determinadas en el formato que se encuentra en el Anexo 2. Fue estructurada tomando en cuenta las categorías previamente establecidas y relacionadas con el marco teórico. Este instrumento es aplicado a tres versionantes seleccionados de acuerdo al grado de experiencia que poseen sobre la situación actual de la entidad, al formar parte del personal administrativo del plantel.

Después de haber aplicado las entrevistas, se procedió a escribir de forma textual y completa lo manifestado por cada uno de las personas seleccionadas y se efectuó la interpretación empleando la técnica de “análisis de discurso”, esta dinámica no es más que, revisar desde una óptica integradora el total de las respuestas, para posterior a un análisis crítico de la información obtenida, emitir un criterio generalizado.

En la Figura 3 se sintetiza el proceso de investigación a partir del diseño y la recolección e interpretación de la información para lograr los objetivos planteados, respetando el orden establecido en la metodología.



**Figura 3: Síntesis del proceso investigativo**

**Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)**

## **Validez del instrumento**

La validación del instrumento constituido por preguntas abiertas se respalda en la autenticidad de la construcción teórica para resolver el problema de investigación, consultando a entendidos en el tema para el sustento de la relación que existe entre las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Las preguntas se organizaron considerando las categorías, socialización del formato, secuencia en la entrevista y tiempo tentativo a utilizar en su aplicación, posterior a la reestructuración oportuna de contenidos formulados para su mejor entendimiento.

Luego de este proceso se solicitó a tres docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes con su experiencia académica y de gestión validaron el instrumento. Para ello se realizó una solicitud de validación (Anexo 3), se adjuntaron las instrucciones de validación (Anexo 4), los objetivos del instrumento para la fase de diagnóstico (Anexo 5), se generó una matriz de operacionalización de los ejes temáticos (Anexo 6) y finalmente se recogieron las opiniones de los expertos en torno a la relación entre ejes temáticos, dimensiones, indicadores e ítems (Anexo 7), calidad técnica y representatividad (Anexo 8) y lenguaje (Anexo 9).

## **Diseño de análisis de información**

Se elaboró mediante la técnica de “análisis de discurso” basado en la metodología cualitativa, el objetivo es establecer secuencias en relación con el contenido semántico de los criterios y permite desarrollar los significados.

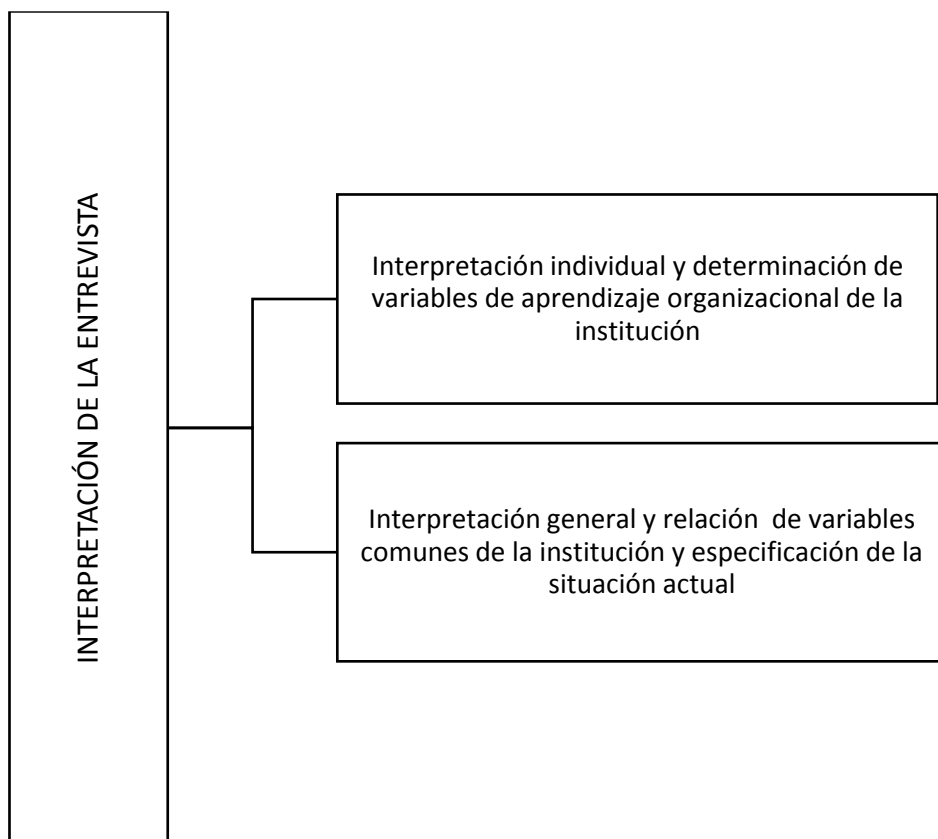
El análisis se realizó en dos momentos: el primero radicó en reconocer las categorías identificadas en las respuestas otorgadas por los versionantes tomando en cuenta su apreciación y experiencia, para establecer el estado en relación al aprendizaje y sus variables; el segundo se centró en reconocer las categorías comunes entre las instituciones educativas, a través de una interpretación global que faculta determinar los argumentos y propiedades

necesarias para plantear la metodología de aprendizaje organizacional adaptable a todas las entidades.

### **Categorías y elementos de análisis**

Para el análisis se tomó en cuenta las tres categorías previamente identificadas en el desarrollo teórico del informe, que fueron planteadas a los versionantes para determinar el impacto en la institución estudiada y contar con una perspectiva general.

Las categorías fueron establecidas por ser relevantes para la interpretación de la información con relación a los autores observados como imprescindibles para activar el aprendizaje organizacional en la institución y pertenecen a las evaluadas en la entrevista con los funcionarios seleccionados y se realizaron preguntas como elementos de análisis por cada una de las categorías.



**Figura 4: Momentos de la interpretación de la entrevista**

*Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)*



**Tabla 4: Categorías de estudio y elementos de análisis**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISIS</b>
Descripción de Aprendizaje organizacional	Establecer el conocimiento sobre las perspectivas del aprendizaje organizacional y su aplicación en la institución.
Liderazgo	Identificar el liderazgo y su influencia en los proyectos educativos de la institución.
Trabajo en equipo	Evidenciar si el accionar de la institución tiene una dinámica de trabajo en equipo que active el aprendizaje organizacional.
Gestión Educativa	Definir la influencia de las políticas institucionales que aportan al aprendizaje organizacional y precisar los cambios necesarios para agilizar los procesos.

*Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)*

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se desarrolló el análisis detallado de las respuestas alcanzadas por los versionantes iniciando desde la clasificación de categorías definidas en el capítulo anterior. El objetivo de esta investigación fue aplicar una interpretación más aproximada de las variables del aprendizaje organizacional y la gestión educativa en la institución, para establecer el grado de conocimiento y aplicación de estos conceptos.

Es necesario señalar que las versiones emitidas por las autoridades del plantel no fueron solventes y a la vez describen un estado embrionario del aprendizaje organizacional en la institución. Las autoridades no tienen pleno conocimiento de este tema y de su importancia en la gestión, dejando a un lado la posibilidad cierta de aprovechar el liderazgo y el trabajo en equipo como originadores del aprendizaje organizacional en esta unidad educativa.

La institución no aplica mecanismos de liderazgo para favorecer el aprendizaje organizacional. El liderazgo utilizado, según los versionantes, es el participativo al recoger las opiniones y aportes de sus colaboradores. Pero esto no es suficiente para propiciar un verdadero impulso al aprendizaje organizacional, ya que se requieren de mecanismos de liderazgo que fomenten, persuadan y motiven a todo el talento humano, de manera sinérgica, para generar conocimiento.

En torno al trabajo en equipo, los versionantes señalan que, si se lo aplica, más sin embargo la institución no posee equipos de trabajo definidos con colaboradores que posean habilidades complementarias y cuyos objetivos sean comunes en torno al desarrollo del aprendizaje organizacional. Los equipos de trabajo existentes en esta institución están destinados a cumplir con comisiones puntuales.

Los versionantes señalan como estrategias fundamentales conformar equipos de trabajo multidisciplinarios con objetivos comunes que permitan gestionar el aprendizaje de una manera crítica, aprovechando la experiencia de

cada colaborador. Así también generar capacitaciones dirigidas a los docentes sobre el aprendizaje organizacional y desarrollar un sistema de comunicación vertical y horizontal fluido y oportuno que propicie la socialización de la filosofía institucional.

Partiendo de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada (Anexo 10) se precisó las variables a desarrollar en la propuesta metodológica para el progreso y actualización de los esquemas administrativos de la institución.

### **Definición de aprendizaje organizacional**

Las autoridades enfatizan que la institución considera una necesidad el mejoramiento de la organización para estar inmersos en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral.

Por tal motivo se debe incrementar la capacitación para las entidades en este esquema de administración e identificar el aprendizaje y el conocimiento como variables necesarias para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de su Plan Estratégico Institucional, misión, visión y todo lo referente al accionar educativo.

La institución al ser una entidad técnica pretende identificar el rol que presenta cada una de las especialidades en el currículo nacional, siendo necesario motivar a cada integrante, a cada grupo de trabajo y finalmente a toda la colectividad que de manera coordinada e institucional realizan esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos estratégicos para el mejoramiento del Sistema de Gestión.

En tal virtud la institución reconoce un adelanto en la concepción de nuevos modelos administrativos basados en el aprendizaje y el conocimiento, pero manifiestan que este cambio es un proceso que se debe realizar tomando en cuenta la falta de dinamismo en el tema para lograr este horizonte.

Los entrevistados precisan las amenazas en la instauración de nuevas estrategias de gestión, debido a que todo cambio presenta resistencia. La mayor

debilidad que se presenta es la acreditación del presupuesto, factor que no permite el abordaje significativo de estos temas, considerando esto un anquilosamiento en la estructura, retrasando el accionar y la actualización de la dinámica funcional y cognitiva de la organización.

## **Liderazgo**

Sin duda alguna el orientar equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas es un factor de éxito para lograr el liderazgo en el desarrollo de esquemas administrativos de mejoramiento por ser la cabeza de los proyectos, conlleva siempre a coordinar las actividades en forma conjunta, sobre todo en el ámbito laboral dando la importancia debida a cada miembro de la comunidad educativa.

Se identifican dos niveles de liderazgo: El primero, el que ejerce el rector y los directivos, que toman decisiones estratégicas sobre el rumbo de la institución, lo que determina que también varias propuestas no se puedan ejecutar. Para motivar el proceso de cambio y aprendizaje mediante líderes participativos, fomentando la responsabilidad, el compromiso y participación en la toma de decisiones se forman equipos de trabajo formados por miembros de toda la comunidad, organizados en comisiones, áreas disciplinares entre otras, es decir, en estos grupos pequeños se reconoce el segundo nivel de liderazgo.

Se concuerda que todo líder juega un papel clave en el ámbito emocional de un equipo y la organización; cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo de trabajo puede beneficiar o no el cumplimiento de las metas de la Institución educativa, son los responsables de la transformación, aprendizaje, desarrollo y diferenciación de la institución, poniendo en práctica desde su realidad iniciativas en todos los niveles del desarrollo organizacional.

## **Trabajo en equipo**

Es un trabajo que se ha buscado desarrollar en los últimos años, para aprovechar las habilidades de cada miembro de un equipo, parte fundamental del desarrollo organizacional. Es importante incluir en estos grupos de trabajo a

personas con diferentes experiencias profesionales y distintas formaciones académicas, que trabajan en conjunto durante un tiempo determinado, normalmente con la coordinación de uno de ellos, todos realizan su parte, pero bajo una unidad de objetivo.

Es notoria la falencia en el avance de este accionar. En la actualidad se buscan escenarios más propicios para fortalecer este tema. El trabajo en equipo en general es conocido por todos los integrantes de la institución, pero es claro que no todos lo asimilan como una oportunidad.

Entre las dificultades para establecer este trabajo es la falta de una unidad de criterio, la falta de compromiso e insatisfacción de los funcionarios o en determinados casos el llamado celo profesional.

Reconocen que el desafío principal para el trabajo en equipo orientado al aprendizaje, es lograr un cambio de mentalidad de los funcionarios, transformándose en actores activos que aporten en los procesos.

### **Gestión educativa**

La gestión educativa se constituye en un paradigma de organización interna y externa a nivel institucional que atribuye la formación de las directrices dentro del campo educativo que garantice el derecho a la educación, lo que constituye una oportunidad para la institución en el mejoramiento del aprendizaje organizacional, en primer estancia como mecanismo prioriza la formación de equipos multidisciplinares, fomentando el conocimiento crítico en la comunidad educativa para aprovechar la experiencia y poner en práctica para fortalecer el conocimiento mediante la interrelación. Otro mecanismo es fomentar la investigación o análisis de procesos administrativos y formativos para potenciar la competencia significativa en el trabajo y estudio.

Coinciden que se debe mantener y practicar permanente un conjunto valores humanos que conlleven a una formación integral que apunte la gestión educativa.

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en sus modelos de gestión es un factor que en muchos casos no permite avanzar en los procesos de cambio y aprendizaje, porque al enfocarse en el cumplimiento de la parte legal, detienen la posibilidad de trabajar en temas de mayor trascendencia para la institución, como nuevas dinámicas de aprendizaje.

### **Análisis general de categorías versus la Unidad Educativa Ramón Barba Naranjo**

En base a la información obtenida durante este informe la toma de decisiones en una institución que se proyecta, requiere una gama de consideraciones, por tanto un accionar en el proceso metodológico, por lo que es indispensable una sola perspectiva de aprendizaje como eje organizador y generador de procesos para alcanzar mejores resultados en la gestión educativa; la Unidad “Ramón Barba Naranjo”, ha propiciado un trabajo en el que busca ubicar a todos los integrantes de esta dinámica, como parte activa de la sociedad del conocimiento como eje esencial para transformar el sistema educativo, esto se puede llevar a cabo con un cambio de mentalidad, en el que se asuma que el conocimiento y la aptitud es un recurso invaluable al ser transmitido y asimilado por el colectivo en una relación con el otro, no así cuando este es fraccionado y no permite aprovechar las fortalezas de cada individuo, facilitando lograr lo que pretende la educación bajo un interés común.

En las categorías analizadas se destaca un esfuerzo importante por alcanzar las metas establecidas, pero, el éxito de todo proyecto no depende de un individuo en particular, depende del trabajo interdisciplinar de equipos ejercido por liderazgo participativo direccionando al cumplimiento de los intereses de la institución educativa.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **Título de la propuesta**

Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”

### **Justificación**

En la interpretación del diagnóstico realizado a los versionantes, se pudo determinar que la institución tiene varias perspectivas sobre aprendizaje organizacional y como se encuentra determinado al inicio de este informe uno de los objetivos de esta investigación es establecer una metodología que encamine el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa Ramón Barba Naranjo, este trabajo procura dar un enfoque práctico a las diferentes investigaciones de autores sobre este tema a partir de la perspectiva integradora, considerando al talento humano como base fundamental en la dinámica del aprendizaje organizacional en la gestión.

Para el diseño de esta metodología se compiló una lista de elementos relevantes de análisis de la información efectuada en el capítulo que antecede, en el que se pudo evidenciar el estado actual de la institución en las variables de aprendizaje organizacional y gestión educativa.

Mediante este análisis se visualizó el proceso inicial para alcanzar la implementación de esta propuesta a partir de la gestión educativa y sus elementos poco desarrollados, encontrando en el mismo, oportunidades para mejorar su eficiencia, en el que se valora el conocimiento de los sujetos, no solo como una característica individual, sino también como grupal.

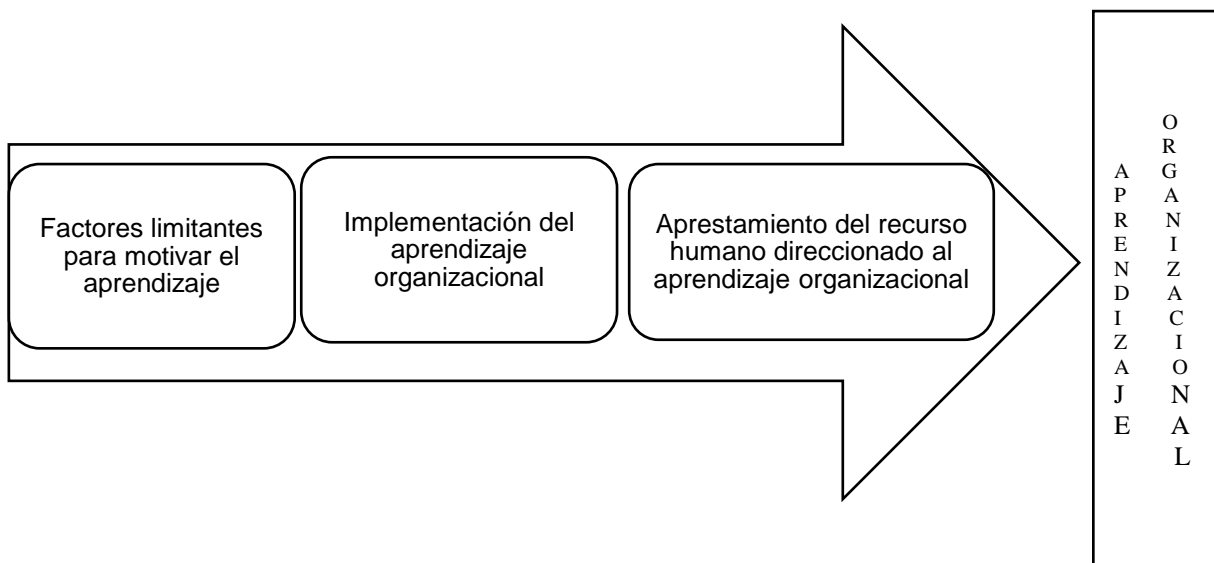
Los elementos identificados se encuentran establecidos en esta metodología como propuesta para asimilar las fortalezas que emergen de las innovaciones administrativas en la institución, generando mejoras en la calidad.

Es importante señalar que esta metodología es factible, no únicamente para esta institución, sino, para cualquier institución educativa, al reconocer la relevancia del proceso de transformación de información en aprendizajes, factor que se obtiene del buen uso de los recursos intangibles de las instituciones. Su aplicación dependerá del estudio del nivel actual de cada institución.

## Objetivos

- Determinar los factores críticos que limitan la implementación del aprendizaje organizacional.
- Implementar el aprendizaje organizacional para mejorar la gestión educativa.
- Preparar a la entidad para adoptar y adaptar el aprendizaje organizacional.

## Estructura de la propuesta



**Figura 5:** Fases de la metodología para la aplicación del aprendizaje organizacional

**Elaborado por:** Nieves Villarroel (2020)



## **Desarrollo de la propuesta**

### **Primera fase: IDENTIFICAR LOS FACTORES LIMITANTES PARA MOTIVAR EL APRENDIZAJE**

Es importante identificar los factores limitantes negativos o positivos de la organización de la institución, para establecer las acciones que se deben aplicar, mitigar o eliminar todo aquello que retrase o bloquee los procesos y reforzar aquello que beneficie el aprendizaje organizacional.

#### **Primera actividad: Identificar los factores que dificultan el proceso de aprendizaje**

Es indispensable que las instituciones desarrollen un análisis minucioso y detallado de los aspectos que detienen procesos de cambio e innovación y, mejoramiento en el desarrollo, en el presente informe se detallan barreras que dificultan los procesos de aprendizaje organizacional:

- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Conformismo y desinterés.
- ✓ Incentivos o estímulos.
- ✓ Objetivos de las autoridades y directivos.
- ✓ Líderes negativos.
- ✓ Perspectivas no integradoras.
- ✓ Información fraccionada.
- ✓ Conocimiento individualizado y no colectivo.
- ✓ Esquemas mentales.
- ✓ Rol del Ministerio de Educación.
- ✓ Comunidad Educativa.
- ✓ Estabilidad en planes y programas.
- ✓ Cultura organizacional inadecuada.
- ✓ Trabajo individualizado.
- ✓ Intereses sesgados.
- ✓ Sentido de pertinencia.

## **Segunda actividad: Analizar las barreras que detienen el aprendizaje organizacional y proponer un plan de acción para mitigarlas o eliminarlas**

Después de identificar las barreras se debe establecer las causas y los efectos que ocasiona en la colectividad, para luego ser mitigadas o eliminadas. Las causas deben ser analizadas desde una óptica crítica acorde con cada una de las categorías establecidas como necesarias para el desarrollo del aprendizaje organizacional y en base a estos antecedentes identificar cuáles son las que limitan alcanzar el nivel organizacional óptimo.

- ✓ Tipo administrativo.
- ✓ Tipo cultural.
- ✓ Tipo social.
- ✓ Tipo emocional.

En toda organización después de haber detectado falencias y las causas que las ocasionan, se debe tomar decisiones que busquen superar dificultades, factor determinante para crear estrategias de mitigación o eliminarlas a través de acciones que motiven un ambiente de aprendizaje comunitario.

- ✓ Campañas de socialización sobre la nueva tendencia de trabajo.
- ✓ Capacitaciones y talleres sobre las barreras que detienen los procesos.
- ✓ Talleres de interacción sobre las nuevas iniciativas, para fomentar la participación y aporte desde su conocimiento al colectivo.
- ✓ Crear canales de comunicación efectivos en la unidad educativa para permanecer al tanto de los proyectos, estableciendo equidad e igualdad de conocimientos.

Charlas motivadoras de índole administrativo, social, cultural, humano, identificado esto en el marco teórico y en las entrevistas aplicadas. Este es un trabajo de cambio de mentalidad bajo unidad de objetivos para poder lograr mejores resultados.

- ✓ Trabajo participativo de grupo: en áreas y comisiones, en el que se desarrollen propuestas integradoras.
- ✓ Realizar una dinámica de retroalimentación interna e interinstitucional sobre los planes y programas con el propósito de conocer distintas realidades en un intercambio de conclusiones para mejorar resultados.

### **Tercera actividad: Eliminar factores que dificultan el proceso de aprendizaje**

En esta actividad se procede a elaborar un cronograma de actividades para el desarrollo de las estrategias establecidas, con el propósito de mitigar o eliminar las barreras que limitan el proceso de aprendizaje organizacional de la institución. Debe iniciarse con las actividades menos complejas de ejecución para generar impacto positivo de aprendizaje organizacional y luego, continuar con las actividades más complejas que precisen recursos, para obtenerlos y aplicarlos a mediano plazo.

Toda actividad bien enfocada tiene un seguimiento, por tal razón, se debe realizar evaluaciones sobre la incidencia de eliminación de la barrera, a través de un detenido análisis, para, de ser necesario, replantear nuevas estrategias y reiniciar esta fase o proceder a la siguiente.

### **Segunda fase: PROPONER LA IMPLEMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Esta fase hace referencia a la implementación del aprendizaje organizacional en la institución, posterior al diagnóstico del estado de los factores que limitan el aprendizaje organizacional

La situación particular en cada individuo es la generadora de esta fase sin hacer diferencia alguna, ya que se establece bajo los mismos parámetros para la comunidad en general desarrollando las mismas actividades diferenciadas por la complejidad de cada una, esto dependerá del estado identificado.

La segunda fase se origina cuando la institución está decidida y preparada para una transformación de pensamientos y acciones sobre gestión educativa vinculada con aspectos humanos, culturales y tecnológicos, asumiendo el sentido de pertinencia.

### **Primera actividad: Efectuar una indagación de las necesidades de aprendizaje en la entidad**

La institución en la fase anterior inició ya una dinámica de transformación basada en el aprendizaje organizacional, este proceso posee un amplio desarrollo en todas las áreas del conocimiento, con este antecedente es indispensable efectuar una indagación a las entidades para visualizar el estado real y los puntos estructurales, determinando las variables a trabajar.

Los factores necesarios para iniciar el proceso de aprendizaje organizacional son registrados, esto facilita identificar los elementos esenciales que se deben trabajar:

- ✓ Ambiente armónico y estable.
- ✓ Deberes y atribuciones del personal (Manual de funciones).
- ✓ Conocimiento explícito que poseen los miembros de la comunidad.
- ✓ Necesidades en los contextos cognitivo, social y emocional de cada integrante de la institución para desarrollar el aprendizaje.
- ✓ Canales de comunicación para transmitir el conocimiento o información a cada entidad.
- ✓ Plataforma tecnológica de la organización para motivar dinámicas de trabajo.
- ✓ Modelo cultural flexible para incentivar el aprendizaje organizacional.
- ✓ Incentivar modelos mentales y físicos que la institución debe interiorizar en su accionar.
- ✓ Difundir y reforzar el tipo de liderazgo que debe tener la institución.
- ✓ Analizar los medios y escenarios para el desarrollo del aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional.

- ✓ Proyectos que permitan desarrollar el trabajo en equipo desde iniciativas individuales.
- ✓ Espacio participativo interno y externo de aportes críticos, de retroalimentación para optimizar procesos.
- ✓ Cambios estructurales e interdisciplinarios del personal.

### **Segunda actividad: Proponer la implementación del aprendizaje organizacional.**

En base a los resultados del diagnóstico se debe elaborar estrategias institucionales para cada área, que sean prácticas en el cumplimiento de las acciones y expectativas del aprendizaje organizacional

Para consolidar avances en este proceso de aprendizaje, la elaboración del diseño considera los elementos planteados en el marco teórico, para definir las estrategias.

**Aprendizaje individual, colectivo y organizacional:** Propiciar espacios de iniciativa institucional para motivar el aprendizaje individual, socializándolo a toda la entidad a través de un documento.

Organizar grupos de trabajo interdisciplinarios en los procesos administrativos y vincularlos en actividades curriculares y académicas para generar planes de mejoras y nuevos aprendizajes dirigidos a todas las áreas.

Activar canales personalizados de comunicación en la comunidad para generar interacción individual, colectiva y organizacional, con la creación y utilización de buzones virtuales de sugerencias, aulas virtuales, grupos virtuales y una base documental.

**Liderazgo:** establecer formas de comunicación permanente y oportuna para que las iniciativas de las autoridades estén al alcance de toda la comunidad, los mecanismos pueden ser canales formales de información que cuente la

institución, se habla de: periódicos, emisoras, boletines, carteleras, informativos y comunicados. También pueden ser informales como: conferencias, discursos, entrevistas, foros.

Los líderes socializan los proyectos y las decisiones a todos los integrantes para generar un liderazgo evidente, factor que incentiva el empoderamiento y como resultado la transformación de actitudes participativas para lograr acuerdos de aceptación y adaptación al cambio en menor tiempo y con mayor efectividad.

**Trabajo en equipo:** Dinamizar entre los integrantes de las diferentes áreas o comisiones, una interdependencia de responsabilidad, compromiso, lealtad y pertenencia con la institución, para alcanzar la misión, partiendo del respeto a las diferencias individuales, en el que la interacción, colaboración y la solidaridad hacen del accionar algo productivo para una eficaz toma de decisiones y actuar oportunamente frente a posibles conflictos, consolidando la filosofía de trabajo en equipo.

**Gestión educativa:** Impulsar un estilo de trabajo actualizado acorde a los nuevos retos de una sociedad siempre en transformación, con prácticas menos rígidas y burocráticas que desmotivan a los participantes, propiciando un clima organizacional positivo que ejerce un gran impacto en la eficiencia y eficacia a través de la gestión de los procesos y recursos; motivando espacios de mejoramiento profesional y fortalecimiento institucional, esto con un amplio conocimiento de lo que ocurre en el entorno, así como en el propio sistema educativo.

### **Tercera fase: APRESTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DIRECCIONADO AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

En esta fase se aplican las estrategias identificadas en la segunda fase para lograr la implementación del aprendizaje organizacional en la institución, razón por la que se realizan actividades que buscan alcanzar el éxito de este trabajo.

**Primera actividad: Determinar los sistemas de información al recurso humano, sobre estrategias de la aplicación del aprendizaje organizacional.**

Se debe desplegar el banco de conocimientos, que permite optimizar todos los recursos incluyendo el talento humano. Se estructura un documento de conocimientos del sistema de gestión educativa, que servirá como instrumento institucional disponible, de acceso fácil y rápido, en el que se despliega la interacción de la entidad en relación al conocimiento explícito y tácito; factor académico que es aprovechado por el común

Realizar campañas publicitarias sobre la disponibilidad de capacitaciones virtuales para mejorar las competencias en el accionar diario desde su responsabilidad laboral.

Elaborar un buzón interactivo virtual, en el que los participantes hagan sugerencias y propuestas sobre contextos internos de la institución, para ser analizados en la central de recepciones para llevarlas a conocimiento del Consejo Ejecutivo y las autoridades de la Institución.

**Segunda actividad: Vincular a toda la comunidad institucional en el desarrollo del aprendizaje organizacional**

Las capacitaciones que oferta la institución deben ser planificadas en base a la cantidad del personal que puede participar en cada evento, para optimizar tiempos y prevenir situaciones desfavorables a las iniciativas de aprendizaje organizacional.

Este proyecto debe estar constituido por un programa vanguardista y relacionarse con actividades que impulsen el accionar con un enfoque conductual y comportamental de forma presencial o virtual, aplicando herramientas de comunicación como: eventos lúdicos, informativos, recreativos, deportivos y culturales; adicionales a los que tiene establecidos la institución y el Ministerio de Educación para lograr fortalecer al talento humano y en consecuencia el desarrollo organizacional. Con esta dinámica se proyecta la

“memoria organizacional” que se mantiene en constante actualización y es de uso común.

### **Tercera actividad: crear un programa de reconocimientos para incentivar el aprendizaje**

Un trabajo motivado logra comodidad y mejores resultados en el desarrollo de capacidades en cualquier ámbito, en la tercera actividad de aprestamiento del recurso humano direccionado al aprendizaje organizacional, se debe desarrollar un programa de reconocimientos (Reglamento de méritos y reconocimientos) tomando en cuenta los objetivos y los resultados deseados, dirigido a la comunidad educativa que participe activamente en el proceso de aprendizaje organizacional, en el que se realiza reconocimientos públicos, la posibilidad de llevar a cabo un plan interno de incentivos y asesoría a los proyectos de mejora en los aspectos administrativos; manteniendo un equilibrio en todos los contextos.

Reconocer a las personas que se destacan en el aprendizaje organizacional y se vinculan voluntariamente con grupos de trabajo que generen nuevas prácticas de conocimiento y fomenten espacios para el crecimiento del aprendizaje en desarrollo.

Por último, sería importante generar programas de actualización para aprovechar el conocimiento y la experiencia, incentivándolos a formar parte de los procesos de capacitación y evaluación docente.

### **Validación de la propuesta**

Con la finalidad de fortalecer la propuesta diseñada en esta investigación se aplicó una evaluación de expertos internos (Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi) y externos (Docentes de otras unidades educativas) considerando sus perfiles profesionales y la experiencia en el medio.



## **Evaluación de expertos internos**

Con el objeto de determinar la rigurosidad de la propuesta se solicitó la valoración de la misma a docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi (Anexo 11) y luego se obtuvo la validación de la misma a través del instrumento diseñado para el efecto (Anexo 12).

Los docentes considerados para el proceso de evaluación de la propuesta son docentes que cumplen con su formación profesional y experiencias afines al tema investigativo.

## **Evaluación de expertos externos**

Adicionalmente se realizó una valoración de profesionales externos a la Universidad Técnica de Cotopaxi. En este caso funcionarios del Distrito de Educación y autoridades de otras unidades educativas; considerando de igual manera que en el caso anterior, sus perfiles y experiencia.

Se detalla el nombre y el perfil profesional de las personas seleccionadas como expertos evaluadores externos de la propuesta.

**Tabla 5: Perfil de expertos externos**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Estudios</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Formación</b>
Jiménez Peñaherrera Blanca Judit	Licenciada en Ciencias de la Educación Administración y Supervisión educativa	34 años	Capacitación permanente en Gestión Educativa
Rodríguez Esquivel Klever Ataulfo	Magíster en Planeamiento y Administración Educativos	5 años	Capacitación permanente en Gestión Educativa

Orbea Rubio Ricardo Fabian	Máster Universitario en formación del profesorado de Educación Secundaria del Ecuador Especialidad Matemáticas	8 años	Capacitación permanente en Gestión Educativa
-------------------------------	--	--------	--

*Elaborado por: Nieves Villarroel (2020)*

Se entregó una solicitud a cada evaluador de la propuesta según el Anexo 13, adjunto una copia sobre la propuesta para que la evalúen. Se solicitó llenar la evaluación según Anexo 14, marcando una X en la casilla que se considere conveniente de acuerdo a las siguientes categorías: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

En base a los resultados obtenidos de los criterios emitidos por los validadores internos y externos se concluyó que:

Los aspectos que se abarcaron en la propuesta son los necesarios consolidar el aprendizaje organizacional.

Los planteamientos que se aborda en la propuesta son claros, lo que posibilita la comprensión en su totalidad.

El análisis secuencial de la implementación de la propuesta es coherente para el correcto desarrollo.

La propuesta de acuerdo a su relevancia, podría ser aplicada en diferentes Unidades Educativas para impulsar la gestión debido a su universalidad.

La propuesta es factible, por lo que, pretende ser aplicada en la institución o instituciones educativas, para mejorar la gestión educativa, a través del aprendizaje organizacional.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El aprendizaje organizacional está evolucionando y su accionar es trascendental para la generación del conocimiento en las diferentes organizaciones independientemente de su actividad o giro. Se determinó que el aprendizaje organizacional posee enfoques sustentados en la adquisición, desarrollo y aplicación de conocimientos; así como en la detección de errores y en la generación de ventajas competitivas. En el mismo orden de ideas se concluyó que el aprendizaje organizacional posee perspectivas fundamentadas en el cambio y en la adquisición de conocimientos. Las principales variables del aprendizaje organizacional son el liderazgo y el trabajo en equipo.

La gestión educativa aplicada por la Unidad “Ramón Barba Naranjo” se sustenta en el empleo del modelo burocrático caracterizado por la verticalidad organizacional y la centralización en la toma de decisiones. La gestión educativa se enmarca en las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación y por la Dirección Nacional de Educación Técnica. Este accionar impide el desarrollo participativo de todos los actores educativos en los procesos de gestión institucionales.

La propuesta efectuada para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” se sustentó en tres elementos claves. El primero en determinar los factores limitantes del aprendizaje organizacional en esta institución, el segundo en establecer estrategias generadoras de esta tendencia administrativa y el tercero en preparar a la entidad educativa para que aplique esta metodología como mecanismo de fortalecimiento de su gestión.

## **Recomendaciones**

Este enfoque organizacional influye positivamente en el gestionar de las instituciones y permitirá fortalecer esta dinámica a fin de cumplir con los retos que presenta la sociedad del conocimiento. Bajo este precepto es recomendable que la institución cambie de esquemas mentales y logre vencer la resistencia al cambio y considere al talento humano como el principal actor para el cumplimiento de su filosofía organizacional.

La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” debe gestionar el desarrollo del liderazgo participativo y la generación de equipos de trabajo con habilidades complementarias a fin de que el aprendizaje organizacional pueda ser aplicado de manera eficaz, eficiente y efectiva como mecanismo de mejora y apoyo institucional.

Esta entidad al implementar esta propuesta debe evaluar continuamente su impacto, entendiendo que el aprendizaje en las instituciones sigue tres etapas: individual, grupal y organizacional. A la vez debe desarrollar una cultura organizacional que fomente este tipo de aprendizaje.

Se recomienda adicionalmente que las autoridades del plantel socialicen la importancia de esta propuesta como mecanismo para capitalizar el conocimiento y lograr la trascendencia institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. (2008). Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Editorial SYC.
- Argyris, C., y Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading.: M.A. Addison Wesley.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2013). Knowledge continuity: the new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81. Doi: 10.1002/npr.10080
- Boeker, W y Goodstein, J. (1991), Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance changes in board composition. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, 802-826.
- Brontis, Nick (2015). La gestión humana y el aprendizaje organizacional, Intellectual capital. MC Master University, Canadá.
- Cangelosi, E., y Dill, R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*.
- Castañeda, D. I., y Fernández Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Univ de Psychol. Bogota (Colombia)*, 6 (mayo-agosto)(2): 245-254.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Revista Anales de Psicología*. Vol. 22, No 1. Universidad de Murcia, España.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma ed). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Componente de Fortalecimiento Institucional (2005). Ministerio de Educación del Ecuador.
- Cook, T. D. y Ch. S. Reichardt (1995): Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. España: Ediciones Morata. Madrid.
- Crossan, M., y Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal Organizational Change*
- Cuervo García, A. (1999). Introducción a la Administración de Empresas. Madrid: Civitas.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M. (1996). Understanding organizations learning systems capability *Journal Management Studies*, 33: 361-379.

- Dorothy, Leonard (2010) "Poner a trabajar todo el cerebro de la organización", en: Harvard Business Review. Madrid: Deusto.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2017). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 1-20). Chichester: Wiley.
- Fernández N. (2008). Aprendizaje organizacional en la Universidad Simón Bolívar según gerencia media: Comparación entre dos divisiones.
- Friedmann, R. (2003). La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje. Documentos de Facultad , 1 - 66.
- Fyloy, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Garzón Castrillón, M. A., y Fisher, A. L. (2017). Estudio Descriptivo sobre el Aprendizaje Organizacional, en Brasil, Colombia, y República Dominicana. *Investigación Administrativa*, 39(106)
- Garzón, M. (2008). Niveles de Aprendizaje Organizacional. (U. Facultad de Administración, Ed.) Documentos de investigación, 22.
- Garzón, M. (2015) Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*. 13 (1), 111-131.
- Gómez Castanedo, S. (2003). El aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Folletos Gerenciales.
- Guns, B. (1996). Aprendizaje organizacional: como ganar y mantener competitividad. México: Prentice Hall.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn*. New York: Oxford University Press.
- Hernández Darias, I. (2011). Tecnología de Aprendizaje Organizacional sustentado en la gestión del conocimiento para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano en grupos de empresas. Centro Universitario José Antonio Echeverría, La Habana.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Lara, A. (2008). Sistemas Complejos adaptables y teoría de la empresa: el programa de investigación.
- Lawrence, P y Lorsch, J. (2013). *Organización y Ambiente*. Tercera Edición. Editorial Labor. España.

- López, J., Santos, M., y Trespalcios, J. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: evidencias empíricas. Cuadernos de Administración, 21 (37), 81 - 137.
- Martínez, M. (2006), "La investigación cualitativa: síntesis conceptual", en Revista de Investigación en Psicología, vol. 9, núm. 1, pp. 123-146.
- Mayorca, R. (2007). Dimensiones del aprendizaje organizacional en la universidad venezolana. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- Mintzberg, H. (2006). Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes. Panavox Computer Systems. Nicolás H. Kosciuk comp.
- Montero, M. (1984). La Investigación Cualitativa en el Campo Educativo. En: La Educación, Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, Año XXV, NQ 96, Diciembre de 1984. Publicación patrocinada por la Organización de Estados Americanos.
- Ordóñez de Pablos, P. (2015). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: implicaciones para la gestión de conocimiento. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Proyecto Educativo Institucional (2018). Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo"
- Peraza, O. (2014). Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. Tesis doctoral publicada, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Ramírez, C. (2014). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa.
- Rodríguez, Y. (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias aplicadas, La Habana.
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis. Caracas, Venezuela: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Senge, P. (1995). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key of Management Innovation. Sloan Management Review: 63-64.
- Walkins, K. y Marsick, V. (1997). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey). Warwick: Partners for the Learning Organization.

## ANEXOS

### *Anexo 1: Objeto de estudio*

#### Edificio del Niágara



#### Edificio Central





## **Anexo 2: Diseño de la entrevista**

<b>ENTREVISTA DIAGNÓSTICA: SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO” EN TORNO AL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>
Datos Informativos
Nombre:
Cargo:
Función:
Título profesional:
Año de ingreso a la Institución
Tiempo de experiencia en cargos administrativos
Objetivo: Conocer las apreciaciones que tienen los versionantes de la Unidad Educativa “RAMÓN BARBA NARANJO”, para determinar su percepción sobre la situación actual de la gestión educativa en relación con el aprendizaje organizacional. A partir de este diagnóstico, se busca llegar a la propuesta de una metodología que permita mejorar el desempeño de la institución en los diferentes aspectos que son determinantes para el desarrollo del aprendizaje organizacional. Este instrumento consta de 3 preguntas que buscan evaluar los elementos del aprendizaje organizacional. Debe ser respondida con la mayor sinceridad de acuerdo al conocimiento o experiencia de gestión educativa. Todas las respuestas son válidas y no tiene límite de palabras.
DEFINICIÓN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información para generar nuevo conocimiento en el nivel individual, grupal y organizacional, mediante modelos mentales compartidos, que son reflejados en la cultura de la organización, lo que propicia cambios para lograr mejores resultados. (Skerlavaj & Dimovski (2007); Bontis, Crossan & Hulland (2002); Huysman (2000); Garzón y Fischer (2009); Guns (1996).

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b>
Liderazgo	¿La institución aplica mecanismos de liderazgo para favorecer el aprendizaje organizacional? ¿Explique si la institución aplica modelos de liderazgo autocráticos o participativos?
Trabajo en equipo	¿La institución fomenta el trabajo en equipo, considerando las habilidades complementarias de cada colaborador?
Gestión Educativa	¿Qué mecanismos y políticas organizacionales debe aplicar la institución para generar el aprendizaje organizacional?

### **Anexo 3: Solicitud a expertos de valoración de instrumento**

Latacunga, 26 de mayo del 2020

Licenciada MSc  
María Fernanda Constante Barragán  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de información para mi investigación sobre **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de ejes temáticos, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Latacunga, 26 de mayo del 2020

MSc. Mayra Lozada  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de información para mi investigación sobre **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de ejes temáticos, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Latacunga, 26 de mayo del 2020

Ingeniero MSc  
Roberto Arias Figueroa  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de información para mi investigación sobre **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de ejes temáticos, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

## **Anexo 4: Instrucciones de validación de la entrevista**

### **INSTRUCCIONES PARA VALIDACIÓN**

#### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Lea detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de ejes temáticos y el cuestionario de opinión.

1. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, ejes temáticos e indicadores con los ítems del instrumento.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos a nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

#### **A. Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos, ejes temáticos, dimensiones, indicadores e ítems.**

**P** PERTINENCIA

**NP** NO PERTINENCIA

En caso de marcar **NP**, por favor pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

#### **B. Calidad técnica y representatividad**

Marque en la casilla correspondiente:

**O** ÓPTIMA

**B** BUENA

**R** REGULAR

**D** DEFICIENTE

En caso de marcar **R** o **D**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

#### **C. Lenguaje**

Marque en la casilla correspondiente:

**A** ADECUADO

**I** INADECUADO

En caso de marcar **I**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones

## ***Anexo 5: Objetivos del instrumento para la fase de diagnóstico***

### **OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO**

#### **Objetivo General**

Recoger información para formular una metodología fundamentada en el aprendizaje organizacional para mejorar la gestión educativa de la Unidad “Ramón Barba Naranjo

#### **Objetivos específicos**

- Recabar información para Identificar el liderazgo y su influencia en los proyectos educativos de la institución.
- Recabar información para evidenciar si el accionar de la institución tiene una dinámica de trabajo en equipo que active el aprendizaje organizacional.
- Recabar información para definir la influencia de la gestión y las políticas institucionales que aportan al aprendizaje organizacional y precisar los cambios necesarios para agilizar los procesos.

## **Anexo 6: Matriz de operacionalización de ejes temáticos**

### **MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE EJES TEMÁTICOS**

<b>EJE TEMÁTICO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b><u>Aprendizaje organizacional</u></b>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de liderazgo</li> <li>➤ Modelos de liderazgo</li> </ul>	Entrevista	1
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de trabajo en equipo</li> <li>➤ Desarrollo de habilidades complementarias</li> </ul>	Entrevista	2
<b><u>Gestión educativa</u></b>	Gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas</li> </ul>	Entrevista	3

Elaborado por: Nieves Villarroel Scotland

## **Anexo 7: Validación de instrumento: Relación entre ejes temáticos, dimensiones, indicadores e ítems**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

### **RELACIÓN ENTRE EJES TEMÁTICOS, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	P	
2	P	
3	P	

Lic. María Fernanda Constante Barragán, MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502767957





**RELACIÓN ENTRE EJES TEMÁTICOS, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS**

<b>RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS</b>		
<b>P = PERTINENTE</b>		<b>NP = NO PERTINENTE</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	P	
2	P	
3	P	

  
Lcda. Mayra Molina Lozada. MSc.  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502779424



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
PREGUNTA	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	

Ing. Roberto Arias F. MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502123730

## Anexo 8: Validación de instrumento: Calidad, técnica y representatividad



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

### CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	O		
2	O		
3	O		

Lic. María Fernanda Constante Barragán, MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502767957



**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD**



<b>CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD</b>			
<b>O= OPTIMA</b>	<b>B= BUENA</b>	<b>R= REGULAR</b>	<b>D= DEFICIENTE</b>
ITEMS	B	OBSERVACIONES	
1	O		
2	O		
3	O		

Lcda. Mayra Molina Lozada. MSc.  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502779424



**CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD**

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA      B= BUENA      R= REGULAR      D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	O	
2	O	
3	O	

Ing. Roberto Arias F. MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502123730

## Anexo 9: Validación de instrumento: Lenguaje



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

### LENGUAJE

		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		

Lic. Maria Fernanda Constante Barragán, MSc.  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502767957



**LENGUAJE**

		<b>LENGUAJE</b>	
		<b>A= ADECUADO</b>	<b>I= INADECUADO</b>
<b>ITEMS</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	A		
2	A		
3	A		

Lcda. Mayra Molina Lozada. MSc.  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502779424



LENGUAJE


		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		

Ing. Roberto Arias F. MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502123730




## **Anexo 10: Entrevista aplicada a los versionantes**

RECTOR: Lic. Juan Feliciano Tapia Aguilar, MSc

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b>
Liderazgo	<p>¿La institución aplica mecanismos de liderazgo para favorecer el aprendizaje organizacional? ¿Explique si la institución aplica modelos de liderazgo autocráticos o participativos?</p> <p>Estoy convencido que el manejar equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas conlleva siempre a coordinar las actividades en forma conjunta, sobre todo en el ámbito laboral dando la importancia debida a cada miembro de la comunidad educativa, fomentando la responsabilidad, el compromiso y participación en la toma de decisiones dentro comisiones o equipos formados por miembros de toda la comunidad organizados en comisiones, áreas disciplinares entre otras.</p> <p>Ejemplo Gobierno Escolar; Además del Rector, está un representante de los docentes, un representante de los padres de familia, un representante de los estudiantes con la misión de <u>aportar en acciones consensuadas para el bienestar y la convivencia armónica de todos.</u></p>
Trabajo en equipo	<p>¿La institución fomenta el trabajo en equipo, considerando las habilidades complementarias de cada colaborador?</p> <p>Para aprovechar las habilidades de cada miembro de un equipo es importante incluir a personas con diferentes experiencias profesionales y distintas formaciones académicas, que trabajan en conjunto durante un tiempo determinado, normalmente con la coordinación de uno de ellos.</p>
Gestión	<p>¿Qué mecanismos y políticas organizacionales debe aplicar la institución para generar el aprendizaje organizacional?</p> <p>En primer lugar, es importante formar equipos multidisciplinarios que permitan un mayor aprendizaje.</p> <p>Fomentando el conocimiento crítico en la comunidad educativa</p> <p>Aprovechar la experiencia y poner en práctica para fortalecer el conocimiento</p> <p>Fomentar la investigación o análisis de procesos administrativos y formativos para potenciar la competencia significativa en el trabajo y estudio. Mantener y practicar permanente de un conjunto valores humanos</p>
	

VICERRECTOR 1: Ing. Kleber Huertas Quezada.

CATEGORÍA	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
Liderazgo	<p>¿La institución aplica mecanismos de liderazgo para favorecer el aprendizaje organizacional? ¿Explique si la institución aplica modelos de liderazgo autocráticos o participativos?</p> <p>Si se trata de que los docentes participen en capacitaciones organizadas por los Distritos educativos en lo referente a liderazgo.</p> <p>En la institución tratamos de implementar el liderazgo participativo ya que fomentamos la participación de la comunidad educativa, dejando que todas las Autoridades y docentes decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones en el quehacer educativo.</p>
Trabajo en equipo	<p>¿La institución fomenta el trabajo en equipo, considerando las habilidades complementarias de cada colaborador?</p> <p>Todo líder juega un papel clave en el ámbito emocional de un equipo y la organización; cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo de trabajo puede beneficiar o no el cumplimiento de las metas de una Institución Educativa. En nuestra institución se ha formado equipos de trabajo considerando las habilidades de cada docente colaborador o tratando de que los docentes se encuentren a gusto en su sitio de trabajo</p>
Gestión	<p>¿Qué mecanismos y políticas organizacionales debe aplicar la institución para generar el aprendizaje organizacional?</p> <p>El aprendizaje organizacional, se considera una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral. Por tal motivo debemos aumentar la capacitación para docentes en este aspecto, tener un sistema de comunicación para que el docente este enterado de todo lo que respecta a organización Misión, Visión, PEI, y todos los documentos que tienen que ver con el quehacer educativo.</p> <p>Nuestra Institución es una institución técnica y por ende debemos saber qué papel representa cada una de nuestras especialidades en el currículo nacional, es necesario involucrar a cada miembro de la entidad, a cada grupo de trabajo que la integra y finalmente a toda la colectividad que de manera coordinada e institucional realizan esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos estratégicos de nuestra querida institución.</p> 

VICERRECTORA 2: Lic. Miryam Karina Corrales Torres.MSc

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b>
Liderazgo	<p>¿La institución aplica mecanismos de liderazgo para favorecer el aprendizaje organizacional? ¿Explique si la institución aplica modelos de liderazgo autocráticos o participativos?</p> <p>La institución aplica modelo de liderazgo participativo por cuanto toma en cuenta las aportaciones de los miembros de la comunidad educativa.</p>
Trabajo en equipo	<p>¿La institución fomenta el trabajo en equipo, considerando las habilidades complementarias de cada colaborador?</p> <p>Si por cuanto todos tenemos objetivos comunes, con sentido de pertenencia, manejando una buena comunicación.</p>
Gestión	<p>¿Qué mecanismos y políticas organizacionales debe aplicar la institución para generar el aprendizaje organizacional?</p> <p>Una buena comunicación Supervisión directa del trabajo Normalización de los procesos, trabajo, habilidades y resultados Adaptación mutua.</p>
	

## **Anexo 11: Solicitud validación de propuesta profesionales internos UTC**

Latacunga, 01 de junio del 2020

Licenciada MSc  
María Fernanda Constante Barragán  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: **“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Latacunga, 01 de junio del 2020

Licenciada MSc  
Mayra Molina Lozada  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: **“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Latacunga, 01 de junio del 2020

Ingeniero MSc  
Roberto Arias Figueroa  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
Presente

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional investigativa, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA** como un mecanismo a la solución del problema planteado en el siguiente tema de investigación: **“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD “RAMÓN BARBA NARANJO”. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Blanca Nieves Villarroel Scotland  
RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

## Anexo 12: Validación de la propuesta profesionales internos UTC



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**TÍTULO DE LA PROPUESTA: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO", DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

3 = MUY SATISFACTORIO	2 = SATISFACTORIO	1 = POCO SATISFACTORIO
-----------------------	-------------------	------------------------

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
<b>1. EL TEMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la propuesta.</li> <li>• Originalidad.</li> <li>• Impacto.</li> </ul>	X			
<b>2. OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clara y concisa.</li> <li>• Factibilidad.</li> <li>• Utilidad.</li> </ul>	X			
<b>3. JUSTIFICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>• Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	X			
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>• Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>• Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>	X			
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta un orden lógico.</li> <li>• Tiene coherencia entre sí los componentes de la propuesta.</li> <li>• Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>• Es sugestivo e interesante.</li> <li>• Es de fácil manejo.</li> </ul>	X			
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>			
Nombre: Lic. María Fernanda Constante B. MSc.			
<b>Área de Trabajo.</b>	<b>Título Profesional.</b>	<b>Cargo u Ocupación.</b>	<b>Año de Experiencia.</b>
DOCENTE FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Magister en Ciencias de la Educación. Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social	DOCENTE A NOMBRAMIENTO	10 AÑOS
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha:</b> 05/08/2020	<b>Tel:</b> 0987548898	<b>Dirección del Trabajo:</b>	<b>C.E:</b> 0502123750
		Av. Simón Rodríguez Sector El Ejido	

Lic. María Fernanda Constante Barragán, MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR



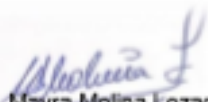
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO". DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

3 = MUY SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
<b>1. EL TEMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la propuesta.</li> <li>Originalidad.</li> <li>Impacto.</li> </ul>	X			
<b>2. OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación clara y concisa.</li> <li>Factibilidad.</li> <li>Utilidad.</li> </ul>	X			
<b>3. JUSTIFICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	X			
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>	X			
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un orden lógico.</li> <li>Tiene coherencia entre sí los componentes de la propuesta.</li> <li>Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>Es sugestivo e interesante.</li> <li>Es de fácil manejo.</li> </ul>	X			
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: Loda Mayra Molina Lozada, MSc		
<b>Área de Trabajo.</b> DOCENTE FACULTAD DE CCHH	<b>Título Profesional.</b> Licenciada en Educación Parvularia. Magister Educación Parvularia.	<b>Cargo u Ocupación.</b> DOCENTE A CONTRATO	<b>Año de Experiencia.</b> 1 AÑO
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha:</b> 09/06/2020	<b>Tel.:</b> 0995040034	<b>Dirección del Trabajo:</b> Av. Simón Rodríguez Sector El Ejido	<b>C.I:</b> 0502779424

  
Loda Mayra Molina Lozada, MSc.  
DOCENTE UTC - VALIDADOR  
CC 0502779424





INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO". DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

3 = MUJ SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
<b>1. EL TEMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la propuesta.</li> <li>Originalidad.</li> <li>Impacto.</li> </ul>	X			
<b>2. OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación clara y concisa.</li> <li>Factibilidad.</li> <li>Utilidad.</li> </ul>	X			
<b>3. JUSTIFICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	X			
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>	X			
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un orden lógico.</li> <li>Tiene coherencia entre sí los componentes de la propuesta.</li> <li>Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>Es sugestivo e interesante.</li> <li>Es de fácil manejo.</li> </ul>	X			
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: Ing. Roberto Arias Figueroa, MSc		
<b>Área de Trabajo.</b> DOCENTE FACULTAD DE CCAA	<b>Título Profesional.</b> Ingeniero Comercial Magister en Gestión Financiera	<b>Cargo u Ocupación.</b> DOCENTE A NOMBRAMIENTO	<b>Año de Experiencia.</b> 10 AÑOS
<b>Observaciones:</b>			
<b>Fecha:</b> 05/05/2020	<b>Telf.:</b> 0995493415	<b>Dirección del Trabajo:</b> Av. Simón Rodríguez Sector El Ejido	<b>C.I.:</b> 0502123730

Ing. Roberto Arias F. MSc  
DOCENTE UTC - VALIDADOR

## **Anexo 13: Solicitud validación de propuesta profesionales externos**

Latacunga, 1 de junio del 2020

Licenciada

Judit Jiménez Peñaherrera

ANALISTA DE ADMINISTRACION ESCOLAR DEL DISTRITO 05D01 LATACUNGA-  
EDUCACIÓN

Presente.

De mi consideración:

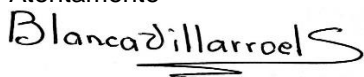
Por medio de la presente yo, Nieves Villarroel estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, me dirijo a usted para pedirle comedidamente revise el contenido de la propuesta de diseño de una Metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo", que adjunto, con el proposito de que, en virtud de su experiencia lo evalúe tomando en cuenta los siguientes indicadores.

Por favor, coloque una X en el casillero de la derecha si considera conveniente:

Suficiencia	El desarrollo de las fases de implementación de la propuesta no son suficientes para considerar su factibilidad.	
	Los aspectos que se abarcan en la propuesta son los necesarios para consolidar el aprendizaje organizacional.	
	Es necesario plantear actividades complementarias para alcanzar el aprendizaje organizacional en la propuesta.	
Claridad	Cada planteamiento que se aborda en la propuesta logra ser comprendido en su totalidad.	
	Es necesario explicaciones adicionales en cada plantemiento que se aborda.	
	La propuesta no fue clara en su contexto.	
Coherencia	El análisis secuencial de la implementación de la propuesta es lógico para el correcto desarrollo.	
	El análisis de la estructura de la propuesta detiene su aplicación por inconsistencias en los procesos.	
Relevancia	El análisis de la propuesta no es relevante para ser considerado impulsor de gestión del aprendizaje.	
	La propuesta podria ser aplicada en cualquier institucion educativa, para impulsar la gestión debido a su relevancia.	

Por la atención que se digne dar a la presente, me suscribo de usted con sentimientos de gratitud y estima.

Atentamente



Lic. Nieves Villarroel Scotland

CI. 0502148901

Latacunga, 1 de junio del 2020

Doctor, Msc  
Kléber Rodríguez E.  
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA 11 DE NOVIEMBRE  
Presente.

De mi consideración:

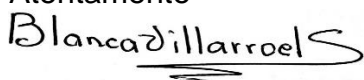
Por medio de la presente yo, Nieves Villarroel estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, me dirijo a usted para pedirle comedidamente revise el contenido de la propuesta de diseño de una Metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo", que adjunto, con el propósito de que, en virtud de su experiencia lo evalúe tomando en cuenta los siguientes indicadores.

Por favor, coloque una X en el casillero de la derecha si considera conveniente:

Suficiencia	El desarrollo de las fases de implementación de la propuesta no son suficientes para considerar su factibilidad.	
	Los aspectos que se abarcan en la propuesta son los necesarios para consolidar el aprendizaje organizacional.	
	Es necesario plantear actividades complementarias para alcanzar el aprendizaje organizacional en la propuesta.	
Claridad	Cada planteamiento que se aborda en la propuesta logra ser comprendido en su totalidad.	
	Es necesario explicaciones adicionales en cada planteamiento que se aborda.	
	La propuesta no fue clara en su contexto.	
Coherencia	El análisis secuencial de la implementación de la propuesta es lógico para el correcto desarrollo.	
	El análisis de la estructura de la propuesta detiene su aplicación por inconsistencias en los procesos.	
Relevancia	El análisis de la propuesta no es relevante para ser considerado impulsor de gestión del aprendizaje.	
	La propuesta podría ser aplicada en cualquier institución educativa, para impulsar la gestión debido a su relevancia.	

Por la atención que se digna dar a la presente, me suscribo de usted con sentimientos de gratitud y estima.

Atentamente



Lic. Nieves Villarroel Scotland  
CI. 0502148901

Latacunga, 1 de junio del 2020

Ingeniero  
Fabián Orbea R. MSc.  
DOCENTE  
Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente yo, Nieves Villarroel estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativos, me dirijo a usted para pedirle comedidamente revise el contenido de la propuesta de diseño de una Metodología para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Unidad Educativa "Ramón Barba Naranjo", que adjunto, con el proposito de que, en virtud de su experiencia lo evalúe tomando en cuenta los siguientes indicadores.

Por favor, coloque una X en el casillero de la derecha si considera conveniente:

Suficiencia	El desarrollo de las fases de implementación de la propuesta no son suficientes para considerar su factibilidad.	
	Los aspectos que se abarcan en la propuesta son los necesarios para consolidar el aprendizaje organizacional.	
	Es necesario plantear actividades complementarias para alcanzar el aprendizaje organizacional en la propuesta.	
Claridad	Cada planteamiento que se aborda en la propuesta logra ser comprendido en su totalidad.	
	Es necesario explicaciones adicionales en cada plantemiento que se aborda.	
	La propuesta no fue clara en su contexto.	
Coherencia	El análisis secuencial de la implementación de la propuesta es lógico para el correcto desarrollo.	
	El análisis de la estructura de la propuesta detiene su aplicación por inconsistencias en los procesos.	
Relevancia	El análisis de la propuesta no es relevante para ser considerado impulsor de gestión del aprendizaje.	
	La propuesta podria ser aplicada en cualquier institucion educativa, para impulsar la gestión debido a su relevancia.	

Por la atención que se digne dar a la presente, me suscribo de usted con sentimientos de gratitud y estima.



Atentamente  
Lic. Nieves Villarroel Scotland  
CI. 0502148901

## Anexo 14: Validación expertos externos

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN



Memorando No. 05001-AE-2020-152  
Latacunga, 5 de junio de 2020

Lic.  
Nieves Villarroel Scotland  
**MAESTRANTE EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS**  
Presente.-

De mi consideración:

En torno a su petición y una vez revisado el documento entregado a mi persona, he analizado el trabajo propuesto titulado "APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO". "DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL". Considero que el mismo reúne las condiciones de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia cumpliendo los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos necesarios, por lo que me permito emitir el correspondiente aval.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lic. Judit Jiménez Peñaherrera  
Analista de Administración Escolar del Distrito  
05001 LATACUNGA – EDUCACIÓN

1



UNIDAD EDUCATIVA  
"ONCE DE NOVIEMBRE"  
Fundada el 11 de Noviembre de 1925  
Latacunga- Ecuador

Dr. Kléber Rodríguez Esquivel MSc.  
RECTOR

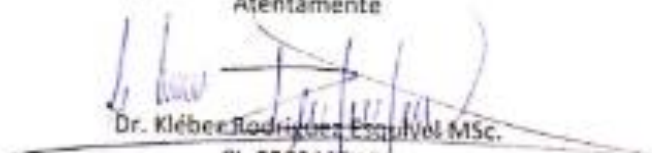
## CERTIFICACIÓN

Yo, RODRIGUEZ ESQUIVEL KLEBER ATAULFO CON CI. 0502125164, en torno a su petición y una vez revisado el documento entregado a mi persona, he analizado el trabajo propuesto titulado "APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD "RAMÓN BARBA NARANJO". DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL". Considero que el mismo reúne las condiciones de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia cumpliendo los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos necesarios, por lo que me permito emitir el correspondiente aval.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Latacunga, 4 de junio de 2020

Atentamente

  
Dr. Kléber Rodríguez Esquivel MSc.  
CI. 0502125164  
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Dirección: Calle Santiago Zamora entre Av. Rumiñahui y Av. Atahualpa  
Teléfono: 032813500  
Correo electrónico: [distritolatacunga05h00032r@gmail.com](mailto:distritolatacunga05h00032r@gmail.com)



## UNIDAD EDUCATIVA

*Narciso Valencia Bani - Antonio Bolívar - Fabián Orbea*



2019 – 2020

Latacunga, 5 de junio de 2020

Lic.

Nieves Villarroel Scotland

MAESTRANTE EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS.

Presenta.

En torno a su pedido y luego de revisar el documento entregado a mi persona en 11 hojas útiles, sobre la propuesta titulada "APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA RAMÓN BARBA NARANJO. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL", debo señalar lo siguiente: Esta propuesta reúne las condiciones de importancia, suficiencia, coherencia y aplicabilidad ya que cumple con los requerimientos metodológicos, técnicos y aporte significativo para el mejoramiento de las acciones administrativas que las instituciones Educativas requieren para alcanzar niveles de eficiencia propios de la época presente, en tal virtud me permito emitir el aval correspondiente.

La Lic. Villarroel puede hacer uso de este documento en acciones legalmente constituidas, por el presente.

Atentamente:

Ing. Fabián Orbea R. MSc.

PROFESOR DE LA U.E. V.V.C-LATACUNGA.