



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Planificación estratégica y gestión del conocimiento en
las II.EE. de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Alely Marita Quispe Auris

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Dirección

PERÚ - 2017

Página de jurado

Dr. Hugo L. Agüero Alva

Dr. Noel Alcas Zapata

Dr. Edwin Alberto Martínez López

Dedicatoria

A mis Padres, por su apoyo incondicional, por su sacrificio de darnos lo mejor cada día de nuestras vidas, por sus buenos consejos y por la motivación para ser una mejor persona. A mis Hermanos, por su apoyo incondicional, moral y ejemplo de perseverancia para crecer profesionalmente en estos tiempos de competencia.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por haberme dado salud. Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo, por haberme permitido llevar esta maestría y brindarme los conocimientos mediante los docentes. A mi profesor el Dr. Edwin Martínez López, por todo el apoyo brindado, por su tiempo, amistad y por sus conocimientos compartidos. A mis amigos por sus buenos consejos para culminar esta maestría.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Alely Marita Quispe Auris, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo; declaro el trabajo académico titulado “Planificación estratégica y gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017”, presentada, en 122 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 09 de julio del 2017

Alely Marita Quispe Auris
DNI: 46673253

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Se pone a su consideración el presente trabajo de investigación titulado “Planificación estratégica y gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017”

En la presente investigación se ha realizado una correlación de resultados hallados en torno a la planificación estratégica que desarrollan los directores en las Instituciones Educativas y la gestión del conocimiento que deberán generar para mejorar la calidad del aprendizaje en los estudiantes. Recordemos que si se cuenta con una buena planificación estratégica, si tenemos claro la misión, la visión y las estrategias se cumplirán con los objetivos propuestos y alcanzaremos los resultados esperados si lo relacionamos con la gestión del conocimiento que es un activo muy importante que toda entidad debe tener para ser competitivos en estos tiempos de constantes cambios.

La investigación está dividida en ocho capítulos: En el Capítulo I: Introducción, Capítulo II: Marco metodológico, Capítulo III: Resultados, Capítulo IV: Discusión, Capítulo V: Conclusiones, Capítulo VI: Recomendaciones, Capítulo VII: Referencias bibliográficas y Capítulo Anexos.

Señores miembros del Jurado espero que la presente investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La investigadora.

Índice

Páginas preliminares	
Carátula	
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de contenido	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación técnica y humanística	22
1.3 Justificación	56
1.4 Problemas	58
1.5 Hipótesis	61
1.6 Objetivos	62
II. Marco metodológico	
2.1 Variables	64
2.2 Operacionalización de variables	65
2.3 Metodología	66

2.4	Tipos de estudio	67
2.5	Diseño	67
2.6	Población, muestra y muestreo	68
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
2.8	Métodos de análisis de datos	74
2.9	Aspectos éticos	74
III.	Resultados	75
3.1	Descripción de resultados	75
3.2	Prueba de Hipótesis	82
IV.	Discusión	86
V.	Conclusiones	89
VI.	Recomendaciones	91
VII.	Referencias	93
VIII.	Anexo	98
	Anexo 1: Artículo científico	99
	Anexo 2: Matriz de consistencia	114
	Anexo 3: Consentimiento por la Institución	116
	Anexo 4: Matriz de datos	117
	Anexo 5: Instrumento	119
	Anexo 6: Formato de validación	121
	Anexo 7: Operacionalización de las variables	127

Índice de tablas	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la planificación estratégica	65
Tabla 2: Operacionalización de la gestión de conocimiento	65
Tabla 3: Niveles de la Planificación estratégica	71
Tabla 4: Niveles de la Gestión del conocimiento	72
Tabla 5: Juicio de expertos	72
Tabla 6: Resultados del análisis de confiabilidad planificación estratégica	73
Tabla 7: Resultado del análisis de confiabilidad gestión del conocimiento	73
Tabla 8: Descripción de los Niveles de Planificación estratégica	76
Tabla 9: Descripción de los Niveles de Gestión del conocimiento	77
Tabla 10: Niveles entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento	78
Tabla 11: Niveles entre la planificación estratégica y los procesos de la G. C.	79
Tabla 12: Niveles entre la planificación estratégica y los modelos de la G. C.	80
Tabla 13: Niveles entre la planificación estratégica y las técnicas de la G.C.	81
Tabla 14: Coeficiente de correlación de Spearman entre la Planificación estratégica y Gestión del conocimiento	82
Tabla 15: Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y los procesos de la G.C.	83
Tabla 16: Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y los modelos de la G. C.	84
Tabla 17: Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y las técnicas de la G.C.	85

Índice de figuras	Pág.
Figura 1: Diseño de la investigación	68
Figura 2: Niveles de Planificación estratégica	76
Figura 3: Niveles de la Gestión del conocimiento	77
Figura 4: Descripción de los niveles entre las variables planificación Estratégica y gestión del conocimiento	78
Figura 5: Niveles entre la planificación estratégica y los procesos de la G.C.	79
Figura 6: Niveles entre la planificación estratégica y los modelos de la G. C.	80
Figura 7: Niveles entre la planificación estratégica y las técnicas de la G.C.	81

Resumen

En el presente estudio se ha estudiado la relación entre la de planificación estratégica y gestión del conocimiento. La investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.

El tipo de investigación fue básica sustantiva; el diseño fue correlacional - transversal. La muestra estuvo representada por 50 directores de las instituciones educativas del nivel primario de la UGEL 13 Yauyos. Para medir las variables de estudio se empleó la técnica de la encuesta, como instrumento se empleó el cuestionario tipo Likert, los cuales fueron correctamente validados por juicio de expertos y aplicados a los directores; logrando conocer la percepción de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Rho de Spearman tenemos lo siguiente: que si existe correlación significativa entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en los directores de las instituciones educativas de la UGEL 13 de Yauyos. Siendo esta correlación de nivel positiva baja entre las dos variables y estadísticamente significativa.

Palabras clave: planificación estratégica, gestión del conocimiento.

Abstrac

In the present study the relationship between of strategic planning and knowledge management has been studied. The research had as general objective: To determine the relationship between strategic planning and knowledge management in the II.EE. Of the UGEL 13, of Yauyos - Lima 2017.

The type of research was substantive basic; The design was correlational - transverse. The sample was represented by 50 principals of the educational institutions of the primary level of the UGEL 13 Yauyos. To measure the study variables, the survey technique was used as an instrument for using the Likert questionnaire, which were correctly validated by the expert and applied to the directors; Getting to know the perception of strategic planning and knowledge management.

Among the most important results obtained with the statistical test of Spearman's Rho we have the following: that if there is a significant correlation between the strategic planning and the knowledge management in the directors of the educational institutions of the UGEL 13 of Yauyos. This positive level correlation was moderate between the two variables and statistically significant.

Keywords: strategic planning, knowledge management.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

López (2014), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelado de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, para obtener el grado de Doctor en la Universidad de Murcia, España, donde aportó lo siguiente: que uno de los programas más importantes, dentro del procesos de una empresa, es la planificación estratégica, que está considerado dentro de la Dirección Estratégica. La metodología se basa en tres grande aspectos: análisis, planificación y control. La planificación estratégica, viene hacer la manera de proyectar hacia el futuro, la decisión que se toma según el análisis estratégico. El propósito de la planificación estratégica es modelar la Ingeniería del conocimiento para obtener resultados positivos y cumplir con las metas establecidas.

Álamo (2015), en su trabajo de investigación titulado: La planificación estratégica de las universidades, para obtener el grado de Magister en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, manifestó lo siguiente: La investigación ha realizado un estudio en la universidades desde el punto de vista organizativa y de la dirección estratégica, el cual finaliza proponiendo una metodología orientada a la formulación de metas, objetivos, propósitos y acciones estratégicas en nuestras organizaciones. De esta forma, en la introducción se analizan los aspectos organizativos básicos que definen a las universidades, institutos y otras instituciones los procesos para la toma de decisiones.

Zaváro (2006), elaboró un trabajo de investigación titulado: Desarrollo, corporativismo local y planificación estratégica, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Rovira Virgili, donde agregó lo siguiente: El sentido de un plan estratégico, es para definir objetivos a largo plazo. Por ello, el proceso de elaboración del plan estratégico viene hacer nuestro objetivo principal lo cual se encuentra justificado en un referente empírico

adecuado para presentar un conjunto de reflexiones críticas a las propuestas de transformación de la gestión pública del sector educación para obtener buenos resultados.

Díaz (2012), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica de procesos industriales, para obtener el grado de Magister en la Universidad de Cantabria, donde sostuvo lo siguiente: En conclusión, el objetivo de este trabajo de investigación es el proceso de dicha metodología y el desarrollo de una herramienta informática para el análisis de capacidades de las plantas de producción industrial que, tomando como base los objetivos fijados para determinar los objetivos, metas y propósitos, permita optimizar los recursos disponibles, frente a la demanda, y simular las distintas tomas de decisiones de la dirección en el ámbito de la capacidad de producción.

Ordoñez (2011), en su tesis titulada: Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos argumentó lo siguiente: En la Universidad de Oviedo, utilizaron una muestra de 70 entidades, de 80 o más personas, donde concluyó de esta manera: el objetivo de este proyecto de investigación es desarrollar una perspectiva integradora que muestre como la base de conocimiento de una organización el capital intelectual que es una ventaja competitiva y como las entidades puede crear, desarrollar y innovar ese capital intelectual a través de los sistemas de gestión de recursos humanos. Por lo tanto, este trabajo de investigación llega a la siguiente conclusión que las entidades su principal ventaja competitiva es el capital intelectual.

Rodríguez (2016), en su tesis titulada: La gestión del conocimiento científico técnico en la universidad, para optar el grado de Magister en la Universidad País de Vasco, concluyó lo siguiente: Que algunas Universidades parece estar perdiendo posiciones como centro de

generación de conocimiento, que es un recurso importante, este recurso llama la atención por parte de las empresas y los gobiernos, considerándose el recurso clave en la consecución de ventajas competitivas. En estas circunstancias, estimamos que las Universidades deben hacer mayores esfuerzos en orientar a la investigación y a la aplicación del conocimiento científico, técnico.

Díaz (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión de conocimiento para gestión de proyectos KM Pmtic, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Pontificia de Salamanca de España, donde argumentó lo siguiente: Los resultados del análisis de las variables conducirán a las mejores prácticas articulados a un Modelo de Gestión de Conocimiento para Gestión de Proyectos, el cual podrá ser utilizado por las entidades, con la finalidad de aprovechar un ambiente de aprendizaje para desarrollo de nuevos proyectos, los cuales pueden ser implantados apoyándose con las nuevas TIC's, para afrontar la competencia y los retos de la sociedad del conocimiento y el ambiente en el cual están inmersos todas las entidades el día de hoy.

Martínez (2005), elaboró un trabajo de investigación titulado: Modelo para gestión del conocimiento y de recursos humanos, para obtener el grado de Doctor en la Universidad de Murcia, España, donde acotó de esta manera: El modelo se trata de aplicar el punto de equilibrio dinámico entre los recursos humanos, la parte tecnológica y la gestión de procesos, busca comprender los algoritmos comportamentales para la armonía personal y profesional con el lenguaje natural. Para la comprensión de dicho modelo se trabaja con las propiedades y relaciones ontológicas para confirmar el desempeño natural entre todos los elementos involucrados.

Marabotto (2016), en su trabajo de investigación titulado: La gestión del conocimiento en las de instituciones educativas, para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional de Educación, España, sustentó lo siguiente: Que las formas de gestión del conocimiento de los jefes de gobierno afectan la eficiencia y eficacia de los subordinados, la capacidad rendimiento del capital intelectual, por tanto, los logros de aprendizaje en las instituciones educativas. La investigación, de carácter exploratorio y cualitativo, indaga en primer lugar la evolución y el estado actual de la gestión del conocimiento, caracterizado por su complejidad, nueva cultura organizacional y dinamismo,

Antecedentes nacionales

Torres (2016), realizó un trabajo de investigación titulado: Proyecto Educativo Institucional para Mejorar la Gestión en la I.E. N° 022 Cosomito, de la Urbanización Patazca, Distrito de Chiclayo, para obtener el grado de Magister en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, donde concluyó lo siguiente: La presente investigación se realiza al observar deficiencia en la planificación del trabajo educativo en la Institución Educativa Inicial N° 022 “Cosomito” de la ciudad de Chiclayo; evidenciándose que el Proyecto Educativo Institucional PEI fue elaborado sin la participación del personal docente y administrativo; lo que repercute en su gestión educativa: el propósito, la organización, gestión escolar y calidad de los procesos educativos; no -son acordes a la realidad; y durante los últimos cinco años la demanda educativa ha caído en crisis reduciéndose las matrículas poco a poco. Por lo tanto se realiza la investigación con el objetivo de proponer la planificación del trabajo educativo, mediante la elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI, en común acuerdo con el personal de la Institución; que permita lograr una buena gestión de las actividades educativas. La hipótesis entonces planteada es: “Si se planifica los procesos educativos mediante la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación de directivos, docentes y personal administrativo, entonces se logrará mejorar la gestión educativa;

permitiendo el desarrollo de competencias académicas acorde con las perspectivas de la sociedad. El tipo de investigación es descriptiva propositiva. Se aplicó un cuestionario a la población muestral de 30 personas entre jerárquicos, docentes y administrativos. Como sabemos la planeación estratégica es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. En este sentido; al realizar la investigación se concluyó con la carencia de “Visión y Misión” en la Institución Educativa Inicial, más aún la necesidad de identidad y valores definidos, como la inexistencia de propuesta pedagógica con lineamientos curriculares de aprendizaje articulados; así mismo se requiere una propuesta de gestión, con organización y control de los recursos humanos y logísticos. En este sentido, la planeación educativa de la Institución Inicial N° 022 “Cosomito” de la ciudad de Chiclayo le llevará al éxito; respondiendo a la realidad de la provincia de Chiclayo.

Muriel (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación Estratégica de tecnología e información, para obtener el grado de Magister en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, donde aportó lo siguiente: La finalidad de este trabajo de investigación es diagnosticar el estado actual de la empresa que apoya las actividades del procesos que generan valor las actividades que se dedica la empresa, para elaborar el plan estratégico de tecnologías e información, que apoye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Por ello, en la introducción se describe el marco teórico empleado en el trabajo de investigación. Asimismo, se describe la arquitectura de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos y los objetivos estratégicos de tecnología de información para finalmente realizar una propuesta de mejora en la atención de los clientes.

Salazar (2012), en su trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones, para obtener el grado de maestría en la Universidad Nacional de Ingeniería, aportó lo siguiente: La planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK, con el propósito de facilitar a los líderes de empresas las herramientas importantes, donde podrá aplicar las diferentes estrategias y técnicas, para dar solución a una serie de proyectos inmobiliarios con una excelente planificación estratégica para que generen rentabilidad y fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios.

Ríos (2012), hizo un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica y desarrollo local, modelo para la Gestión Urbano Ambiental Local, para obtener el grado de magister en la Universidad Nacional de Ingeniería, aportando lo siguiente: La planificación es un proceso sistemático y complejo de modelos teóricos, con enfoques diferentes que nos permiten comprender de manera integral la realidad, donde los grandes problemas urbanos son resultantes de procesos no articulados, e incoherentes por la falta de una planificación estratégica que oriente la gestión del desarrollo urbano ambiental.

Ramírez (2014), en su trabajo de investigación titulado: Propuesta de modelo de planificación estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llega a la siguiente conclusión: La globalización es el eje principal en la agenda del mundo empresarial los temas relacionados a la planificación estratégica. Todas las empresas líderes fuerzan en la búsqueda de modelos de gestión y ventajas competitivas, según Michael Porter una buena planificación estratégica conlleva al logro de ventajas competitivas.

Mendoza (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles 3 estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional José María Arguedas, donde comenta lo siguiente: El objetivo es determinar la relación entre las dos variables, la planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles de 3 estrellas del distrito de Andahuaylas. El presente estudio es de tipo No experimental ya que no se manipuló ninguna de las variables y cuyo diseño es descriptivo correlacional porque nos permitió describir los hechos encontrados y su relación respectiva entre las dos variables. La muestra fue de selección no probabilística e intencionada, constituida por los trabajadores de 6 hoteles. La técnica de recojo de datos fue la encuesta y el instrumento, fue el cuestionario, validado por expertos; además, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach para la validez interna, obteniendo un valor de 0.503, considerándose al instrumento de confiabilidad aceptable moderada; y concluyendo que teniendo una buena planificación estratégica mejor será la calidad de servicio en los hoteles de 3 estrellas del distrito de Andahuaylas.

Pedraglio (2013), hizo un trabajo de investigación titulado: Gestión del conocimiento en el sector construcción, para obtener el grado de Doctor, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, donde indicó lo siguiente: Desde principio de este siglo, el conocimiento ha ido ganando mayor importancia en el ámbito empresarial como un recurso intelectual, para convertirse en la fuente principal de creación de ventajas competitivas. El conocimiento es un activo principal que toda empresa debe valorar porque es una habilidad que genera resultados positivos para aportar a la entidad.

Pullch (2005), en su trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión del conocimiento para empresas constructoras, para obtener el

grado de Maestría en la Universidad Nacional de Ingeniería, sustentó lo siguiente: Este trabajo de investigación se centra en la gestión del conocimiento, como una tendencia organizacional para generar valor y crear ventaja competitiva en empresas constructoras y consultoras. Este trabajo se sustenta en teorías, fundamentos conceptuales sobre información, conocimiento, eficiencia, eficacia, procesos y tecnología de información. Además, en esta tesis se incluye un estudio relacionado con la práctica de la gestión del conocimiento en las dos empresas. Esta investigación busca examinar las formas como las empresas usan, almacenan la información y conocimiento en sus organizaciones.

Alarcón (2007), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la gestión de procesos de negocio, para obtener el grado de Doctor, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde argumentó lo siguiente: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer modelos de Gestión del Conocimiento que se aplique a la Gestión de Procesos de negocio en las organizaciones, ante los constantes cambios y la problemática de una deficiente gestión de los recursos intangibles, siendo entre ellos los fundamentales: el conocimiento, habilidades. La gestión del conocimiento constituyen una disciplina de transformación organizacional que habilita a las empresas a crear y sostener ventajas competitivas en el tiempo, que para hacerlas efectivas, es necesario poner en práctica un nuevo diseño de estructura para la distribución de este activo intangible, para lo cual es posible apoyarse en el enfoque BPM.

Montoya (2015), hizo un trabajo de investigación titulado: Gestión del conocimiento y calidad educativa en las instituciones públicas del nivel secundario en el distrito de Barranca – 2013, para obtener el grado de Magister, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, donde sustentó lo siguiente: El presente trabajo de investigación, surge de la necesidad de conocer qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y la Calidad Educativa teniendo en cuenta que

estamos viviendo constantes cambios debido a los avances tecnológicos con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la calidad educativa que brindan las instituciones públicas del nivel secundario en el Distrito de Barranca (2014).

Mejia (2008), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde aportó lo siguiente: Las empresas hoy en día se enfrentan a un entorno cambiante, el cual crea constantes oportunidades. Esta situación genera conocimientos a través de los procesos de aprendizaje que surgen con la exploración. Estos procesos más importantes son la investigación, innovación tecnológica y la capacidad para procesar información y convertirla en conocimiento útil y competitivo.

1.2 Fundamentación técnica y humanística

Bases teóricas de la variable planificación estratégica

Teorías de la planificación estratégica

Según Morales y Sánchez (1980), La planificación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo? Existen también los planteamientos de Chandler (1980) y Scott (1973), quienes mantienen la tesis fundamental de que la estrategia podría impactar la estructura organizacional, aún frente a las virtudes gerenciales. Frente al dilema de cómo conciliar habilidades de dirección o gerenciales y la confección de una estrategia que impacte o transforme la estructura de la organización, Steiner (1997) propone la Planeación Estratégica como el elemento integrador entre el diseño de una estrategia, su implementación y la participación de los actores en distintos niveles. En este momento, el bagaje conceptual de la planeación estratégica se enfocará a atender,

dentro de una organización o empresa, la utilización racional de los recursos, reducción de incertidumbre para el futuro, preparación de la organización frente a posibles contingencias, adecuación de la empresa al ambiente que lo rodea y la elaboración de una tradición racional para la toma de decisiones (control y evaluación de esas decisiones).

De igual forma, aparecen autores preocupados por generar herramientas para el directivo cuyo perfil le requiere toma de decisiones, ofreciendo una guía para organizaciones que miran en la planeación estratégica una oportunidad de consolidación y crecimiento. Para ello, Porter (1980) señala que si los directivos logran armonizar la misión de su organización con las actividades a desarrollar por sus integrantes, podrán garantizar bienestar en el mediano y largo plazo. En complemento, Enrique Cabrero (1986) propone que para explicar la lógica del concepto de planeación estratégica, es necesario recuperar los siguientes enfoques:(1) La teoría de la estrategia Competitiva. Dicho enfoque fundamentado en la interpretación general de la economía del laissez faire y de la mano invisible, Easton (1981), genera la Teoría de la Estrategia Competitiva, la cual supone un grado sino de competencia perfecta, sí la relativa competencia. Partiendo de conceptos económicos como la curva de experiencia, la composición sectorial, la madurez y dinámica del sector, se realiza un análisis objetivo de la posición competitiva de la empresa en relación al mercado, para que de dicho análisis emane la mejor estrategia.

Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es muy importante, ya que por medio de sus objetivos, mecanismos y propósitos, se define el rumbo y la dirección que toda empresa debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en el crecimiento tecnológico, económico y humano, el cual por intermedio del FODA, nos dará un diagnóstico real de la situación actual y así reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Conociendo las fortalezas se podrá contrarrestar las amenazas y debilidades, las cuales se podrán mejorar para cumplir los objetivos y las metas trazadas. La planeación es la

base fundamental que va a permitir proyectarse hacia el futuro y planear sin duda las actividades más importantes que se deben realizar en el mundo actual.

Características de la planificación estratégica

Para contar con una buena planificación estratégica primero se debe hacer el análisis FODA, donde se puede la situación actual de la empresa donde se puede determinar la visión, misión, objetivos y estrategias, con lo cual se podrá obtener buenos resultados. La planificación estratégica debe ser liderada, integral y participativa. La finalidad de la planificación estratégica es eliminar las deficiencias que se puedan presentar en cualquier parte del proceso.

Definiciones de la planificación estratégica

Según Norma Rojas, (2006), “La Planificación Estratégica es un proceso que cambia continuamente el cual desarrolla la capacidad de las empresas para trazarse un objetivo de manera conjunta y poder observar analizar y anticipar los desafíos y oportunidades que se puedan presentar”

Para Acle (2011), La planificación estratégica es un conjunto de actividades que se deben desarrollar en las empresas para conseguir los objetivos estratégicos; esto significa definir y priorizar los problemas a resolver, determinar responsabilidades, plantear soluciones, asignar los recursos para que se puedan llevar a cabo y establecer las forma el periodo para medir los avances por intermedio de la evaluación y al final observar los resultados.

Si la planificación estratégica no existiera sería cada día más difícil sobrevivir en un entorno de competencia que cambia continuamente, para prever el futuro se tiene que planificar por ello se debe estar preparado para los cambios y las consecuencias que vienen sean mínimas, tal como manifiesta el autor Kotler y Murphy (1983), Que la planificación

estratégica adelantar al futuro que en muchos países de aquel entonces ya se estaba viviendo.

Jiménez (2012), sostuvo: “que la planificación estratégica es la fase en la cual el gerente se orienta para tener una dirección adecuada con el fin de lograr el objetivo que se ha propuesto para la organización” (p.100).

Según Menguzzato y Renau (2015), argumentó lo siguiente: “La planificación estratégica actualmente es definida como el análisis de las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno externo y las debilidades y fortalezas que hay en el ámbito interno el cual va a permitir contrarrestar los puntos débiles y obtener los resultados positivos” (p. 156).

Para Mintzberg y Waters (2008), la planificación estratégica viene hacer proceso de interactuar las estrategias de una empresa, definir las políticas y programas que se necesitan para alcanzar los objetivos generales y específicos y establecer los métodos justos para efectuar las políticas y los programas, es una fase de planeación a largo plazo con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

Según Ponce (2014), concluyó: “La planificación estratégica consiste en formular metas, estrategias, objetivos, y propósitos para establecer los principios que serán orientados por secuencias para realizar actividades propuestas en el plan tomando en consideración el tiempo” (p.112).

Dimensión 1: Planificación estratégica como proceso

Según Norma Rojas (2006), “La planificación como proceso se interpreta como la fase analítica, programática, operativa y filosófica, en la cual se define la misión, visión, estrategias y objetivos donde se puede ver la situación actual y como mejorar mediante estrategias” (p.7).

Según Armijo (2011), “La planificación estratégica es un proceso sistemático que se encuentra antes de la etapa de control de una empresa, esto nos permite realizar el seguimiento a los objetivos que se establecieron para lograr las metas” (p.60).

Por ejemplo en una Institución Educativas, los directivos deben plantear la misión y visión como punto de partida de la planificación estratégica tal como lo manifiesta el siguiente autor, Muchnick (1999), “El proceso de planificación se puede definir como el desarrollo de una misión y visión para el futuro. Esto debe considerar dos aspectos importantes como describir hasta donde desea llegar la empresa en el futuro el cual se planifica para los 5 años.

Según Cuervo (2003), la planificación estratégica lo ve el gerente con los jefes de área, es percibida como un proceso por el cual las personas que toman la decisión van a analizar y procesar la información del entorno externo e interno donde se puede evaluar las diferentes estrategias que se vinculan en la empresa para decidir la direccionalidad futura.

Según Muchnick (1999), “hay dos puntos claves para desarrollar un proceso de planificación estratégica, primero se enfoca la planificación en los puntos críticos van a definir el éxito empresarial o el fracaso de una empresa y segundo se debe diseñar un proceso de planificación que este de acorde con la realidad” (p. 65).

Fase filosófica

En esta fase se da el Proceso de Reflexión Estratégica, parte fundamental donde se despliega la estrategia, se tiene que reflexionar sobre el punto clave de la estrategia y sus interrelaciones como la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la empresa. La misión es donde se agrupa los propósitos estratégicos y los valores que deberán ser conocidos,

compartidos y comprendidos por las personas que están comprometidas con el crecimiento de la entidad y lo ponen en práctica todos los días. La misión es la razón de ser de la empresa

Según Peter Senge (1998), Una idea no es una visión compartida. Viene hacer la fuerza en el corazón de las personas, el cual tiene mucho poder. Esta puede estar basada en una idea per si es convincente y logra el respaldo de más de una persona deja de ser una simple idea. Llega hacer palpable. Las personas comienzan a verla como una visión compartida.

Según Karlof (2007), afirmó que la visión: “es una percepción del futuro distante, por la cual las empresas se desarrollan de la mejor forma posible y según las aspiraciones de los dueños o líderes” (p. 65).

Por otro lado la misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (2004), como: “el guía de la empresa ya que en ella se formulan los objetivos llegando hacer este un elemento importante para la planificación estratégica” (p. 124).

Para Debeljuh (2006), indicó: “Que los valores son el factor crítico del éxito ya que ellos permiten diferenciar entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante estos escenarios” (p.100).

Según los autores, Cain y Daddona (2009), coinciden en que: “los en las épocas buenas y malas los valores nos dan una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y triunfar” (p. 12).

Para Graber y Kilpatrick (2008), concluyó que: “Es posible observar que los valores que se manifiestan y proclaman exista una relación entre lo que se dice y hace” (p. 134).

Según Bello (2006), afirmó: “La internalización de los valores de una empresa es un proceso complicado que necesita de tiempo, explicación, ejemplificación y transmisión, por parte de los directivos y de razonamiento, comprensión y reflexión, por parte de los demás integrantes” (p. 98).

Fase analítica

Esta fase consiste analizar el entorno general y del sector industrial, que viene hacer el ambiente externo en donde se desarrolla la empresa con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas, también se puede ver la realidad interna de la empresa donde se definen las fortalezas y debilidades llegando a comprender el diagnóstico de las capacidades, aptitudes y recursos principales de la entidad. Esta etapa está conformada en tres bloques principales: Análisis externo, Análisis interno y Situación Actual.

Fernández (1993), dijo que la competitividad de la empresa desde el punto de vista de interna, el enfoque de recursos y capacidades está basada en la capacidad de configurar un conjunto de recursos que sean difíciles de copiar por la competencia, y que se manifiesten una serie de capacidades o competencias distintivas.

La empresa debe diferenciar que recursos brindan una ventaja competitiva y sustentable a largo plazo, de ahí que se pueda destacar, caracterizar y definir que es la cultura organizacional y la importancia que tiene como un elemento para diferenciarse. (Leal, 1991, p. 78)

Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden entrar en la turbulencia y las tendencias del entorno, ya que deberán responder de manera adecuada a las presiones ya

que las fuerzas que se generan en el cambio tienen origen en el ámbito externo. (Daft y Steers, 1992, p. 67)

Según Daft (1998), señaló: “Por lo tanto, se dice que la estrategia y el entorno generan influencias en la cultura de una empresa y que a raíz de esto la entidad debe incorporar lo que necesita para ser más eficaz en su entorno” (p. 43).

Fase programática

En esta etapa encontramos las estrategias, los objetivos específicos y los generales. Los Objetivos Estratégicos vienen hacer o a expresar el logro que la entidad tiene para alcanzar en un plazo determinado como consecuencia de la visión: ¿Qué deberíamos lograr en el mediano y largo plazo para que la institución educativa reaccione de manera coherente con la visión, misión y perfil del estudiante, aprovechando las oportunidades, fortalezas y contrarrestas las debilidades y riesgos? Es el proceso donde se llega a determinar los objetivos, políticas y estrategias de una empresa que permitan gobernar dar uso y disponer de los recursos para llegar a lograr los objetivos.

Chandler (1962), propuso: “un enfoque de estrategia inicial lo define como la forma de determinar cuáles son las metas y objetivos de una organización a largo plazo, tener en consideración las acciones que se van a tomar y asignar los recursos para lograr las metas” (p. 78).

Según Robbins y Coulter (2005), señaló: “que es el resultado esperado tanto para los grupos y organizaciones enteras. Esto marca la decisión sobre la parte administrativas y formaran parte de los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo” (p. 45).

Fase operativa

Esta fase consiste en determinar los objetivos estratégicos y las estrategias que estarán fundamentados en las fortalezas de la organización de igual manera estas permitan neutralizar las debilidades, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Las actividades en el sistema presupuestal público con el nombre de acciones permanentes. Esto viene hacer un grupo de actividades que son necesarios para mantener de manera continua y permanente la operatividad del gobierno. En una entidad vienen a representar la producción de bienes y servicios el cual se lleva a cabo según sus funciones de acuerdo a su tecnología vigente. La finalidad es definir el curso de acción necesaria para lograr los objetivos. Por eso las actividades se deben respaldar en la fortaleza de la empresa y al mismo tiempo se debe neutralizar las debilidades para aprovechar las y contrarrestar las amenazas. (Gómez, 1999, p. 33)

Dimensión 2: Planificación estratégica como instrumento

Según Norma Rojas (2006), “constituye un marco conceptual o referente, el cual va a orientar la gestión institucional de la empresa con la finalidad de llegar a realizar la misión y visión, la cual se plantea en un Plan Estratégico” (p. 9).

Como instrumento la planificación viene hacer un grupo de proyectos educativos los cuales son instrumentos de gestión coherentes entre las políticas de gobierno, las decisiones al nivel regional y la conducción de las Instituciones Educativas. La gestión del sistema educativo en esta escala tiene como actor el asumir las obligaciones de manera responsable, autónoma y democráticamente posible. (Castillo, 2005, p. 87)

La permanencia de los docentes dependerá de la función que se le asigne de acuerdo a los instrumentos de gestión donde se establecen las metas y objetivos colectivos. Estas metas tendrán que ser hechas por la plana docente en conjunto teniendo en cuenta la participación de los estudiantes esto significa que todos persiguen las mismas metas que fueron construidas de manera colectiva. No solo se trate de armar un plan colectivo si no también impulsarlo para lograr las metas. (Machado, 2001, p. 89)

Proyecto educativo local

El proyecto educativo local es una propuesta la cual se elabora con la participación de manera democrática de la sociedad civil y las autoridades locales en relación con el plan de desarrollo local concertado y el proyecto educativo regional. Este viene hacer el principal instrumento que orienta la gestión educativa el cual es formulado por la Unidad de Gestión Educativa Local. Nos permite concretar los acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos planteados colectivamente.

La IV Conferencia General Del Episcopado (2007), señala: “Ningún maestro educa sin saber para qué y hacia dónde encamina su conocimiento. Todo hombre se encuentra encerrado en un proyecto educativo; y este proyecto será valedero de la manera en como llegue a construir o destruir al estudiante. Este es el valor educativo” (p. 11).

Plan educativo institucional

De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, el PEI viene hacer el instrumento que va a orientar la gestión de la institución educativa. Esto viene hacer un instrumento de planificación a mediano plazo el cual nos brinda orientación para elaborar diferentes documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT). El PEI y el PAT interrelacionadas, el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI concreta actividades y tareas que se realizan dentro de la época escolar.

PEI se desarrolla en los enfoques de gestión escolar, esto nos dice que dentro de la gestión de las II.EE. se estas se encuentran sustentadas en el aprendizaje, la gestión por proceso y la gestión participativa; de tal manera que se puede visualizar la integridad de la institución educativa en su objetivo final y establecer los objetivos estratégicos que van a guiar el que hacer en los siguientes años, ahí se considera las necesidades del estudiante, el funcionamiento y el entorno de la institución educativa. Una buena planificación por parte de la IE le va permitir mejorar su gestión para poder lograr el aprendizaje y la formación integral del alumno. Permite articular y valorar la participación de la comunidad educativa, en función de un objetivo común y una problemática a superar. El plan estratégico esa aspiración clara y precisa de la institución con respecto al modelo de escuela que debe tener en cuenta para demanda de formación de nuestros alumnos.

El Adaptado de CEPAL (2011), señaló: “Que para mejorar las estrategias pedagógicas se necesitan más capacitaciones esta es una formulación incorrecta del problema. Sin embargo hay docentes que desconocen algunas estrategias pedagógicas, esto podría ser una formulación correcta de los problemas” (p. 66).

El Art. 88 del Reglamento a la LOEI (2009), indicó: “que el PEI es un documento general de planificación estratégica institucional en el que constan actividades a mediano y largo plazo, destinadas para asegurar la calidad del aprendizaje y una vinculación con el entorno escolar” (p.44).

Para Kallpa (2012), indicó: “una futura organización viene hacer a visión compartida de una imagen precisa que responde a la aspiración común esto propone un reto para la comunidad institucional dentro de un periodo específico lo cual es breve y clara en su formulación” (p. 65).

Se logró modificar y ampliar el enfoque, la finalidad y el compromiso en la educación. El país llegó a considerar por

primera vez que la educación es un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, ya que este tiene la responsabilidad de ser la garantía de la igualdad e inclusión social y la condición indispensable para el Buen Vivir. (La Constitución en su Art. 26, p. 61)

Plan anual de trabajo

Viene hacer un instrumento importante en la gestión operativa y funcional orienta, motiva y articula voluntades y esfuerzos de un de personas que desean conseguir una meta específica en los alumnos de las instituciones educativas, a raíz del análisis participativo entre los diferentes actores del proceso de la realidad educativa. El objetivo principal de este documento es generar una herramienta útil y de fácil aplicación para formular el Plan Anual de Trabajo de las II.EE. de tal manera que a los responsables le permita planificar una adecuada prestación del servicio educativo el cual pueda responder a las necesidades que se lleguen a presentar en los estudiantes.

El sistema nacional de educación tiene como principal centro a la persona que aprende el cual llegara a funcionar de flexible, dinámica, incluyente, eficaz y eficiente e Integrará una visión intercultural, en relación con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, teniendo en cuenta los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades. (El Art. 343 de la Constitución, p. 84)

El Art. del 184 al 209 del Reglamento a la LOEI señaló: “Al comparar e intercambiar los resultados del instrumento, es posible observar con mucho criterio el estado en el que se encuentra el aprendizaje de los alumnos y se orientara a los docentes hacia la reflexión para evaluar cuáles son los problemas más críticos y urgentes” (p. 76).

De Oliveira (2014), definió a la “planificación anual al aprendizaje que se espera lograr dentro del año escolar solo por considerar un periodo largo de tiempo, lo cual se compone de varias unidades didácticas que tendrán coherencia entre sí” (p. 56).

Bases teóricas de la Gestión del Conocimiento

Teorías de la Gestión del conocimiento

Michael polanyi (1891-1976), expresa: que el lenguaje por sí sólo no basta para expresar el conocimiento, él tiene una frase celebres que indica eso: sabemos más de lo que somos capaces de expresar, la teoría que plantea es la forma en que el ser humano adquiere y usa el conocimiento, es diferente a conocer el prefería hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimientos. El identificaba tres elementos sociales tácitos para la transferencia del proceso de conocer por la práctica: (1) la imitación, (2) la identificación y (3) el aprendizaje. (p.54)

Estos son mecanismos de transferencia directa del conocimiento, ya que se transfieren hechos, reglas y datos sin un previo almacenamiento en un medio, el receptor reconstruye su versión directamente del conocimiento del emisor, uno de los conceptos centrales es la tradición, constituye un sistema de valores fuera del individuo, describe como se transfiere el conocimiento en un contexto social, lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento de la sociedad.

Él expresó que el conocimiento personal no es igual que las opiniones subjetivas, da un ejemplo y dice, dos jueces deberían llegar a una misma conclusión en un caso, cuando a mí entender eso no es así, sino véase las opiniones divididas en una decisión judicial, y en las apelaciones. Una tradición transfiere sus modelos de acción, reglas, valores y normas, esto crea un orden social porque las personas pueden prever las acciones de otros y sus expectativas implícitas.

Así, el conocimiento se transmite localmente mediante la relación maestro aprendiz y en un contexto más grande a través de los cuerpos profesionales con el paso del tiempo, algunos de los valores se valida y transforman cognoscitivamente en las ideas de cómo son las cosas, ya no hay necesidad de probarlos y se convierten en conocimiento tácito compartido por los miembros del grupo. Muchos autores posteriores han usado su concepto de tradición asimilándolo la cultura de una organización y explicando así la transmisión del conocimiento dentro de una organización basándose en relaciones jerárquicas entre individuos. valhondo, (2003).

Peter senge (1994), expresó: el concepto de learning organization es su más importante aportación a la gestión del conocimiento, es descrito en su libro la quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ese concepto es definido como organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender, trata de sistemas que piensan y la necesidad de mejorar la información y comunicación.

Jkujiro nonaka y hiroataka takeuchi (1991), expresa que sus escritos más conocidos y citados son el artículo de 1991 en la harvard business review titulada the knowledge creating company y su libro the knowledge-creating company: how japanese companies companies create the dynamics of innovation (1995). En estos dos escritos los conocimientos tácito y explícito y el proceso creador del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

El conocimiento tácito, expuesto por polanyi, suele asociarse a la experiencia y es difícil de medir y explicar. El conocimiento explícito es definido como formal y sistemático, y como ejemplos del mismo citan: especificaciones de productos, fórmulas científicas y programas de

ordenador. El proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Nonaka y Takeuchi, como conocedores de la cultura occidental hacen una distinción entre Occidente y Japón. En Occidente la creación de conocimiento es una actividad normalmente orientada hacia objetivos, analizando conjuntos de datos más o menos estáticos y realizándose en un entorno de trabajo que tiende a ser estoico: el proyecto.

Por el contrario, su visión y propuesta de creación de conocimiento en Japón, se configura en torno a técnicas dinámicas, estas técnicas fomentan la evolución de lo que tiene sentido en conocimiento, operando simultáneamente sobre tres dimensiones: la epistemológica (orientada al conocimiento), la ontológica (como una extensión de la organización) y el tiempo. Todo lo que tiene sentido incrementa lo que los autores llaman metafóricamente la espiral del conocimiento, mediante cuatro procesos en los que las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas, una dinámica equilibrada de operaciones cíclicas alrededor de la espiral del conocimiento provoca que las cosas que tienen sentido evolucionen, se expandan, ganen en complejidad y riqueza de contexto para, finalmente, dar lugar a una fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa. Valhondo, (2003).

La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización, el ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje, los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica, los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito, la experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuyen al

entendimiento del raciocinio de otro individuo, el contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

Importancia de la Gestión del conocimiento

Un instrumento básico para la gestión institucional es la gestión del conocimiento. Es el proceso constante para encontrar, clasificar, proyectar, presentar, identificar y usar de manera más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada en la entidad, de manera que el empleado llegue a conseguir ventajas competitivas. La gestión del conocimiento permite convocar y determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para obtener una magnitud competitiva, esto permite impulsar y llegar a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumentara los niveles de productividad y llegara a crear un nuevo valor, esto permite a los integrantes de una organización aprovechar sus conocimientos para poder enfrentar desde los problemas simples a los más complejos. A más inteligente sea una institución y más conocimiento acumule, la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores es mayor, estas saben aprovechar al máximo sus conocimientos y por ende no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas.

Características de la Gestión del conocimiento

Las perspectivas tácticas y operativas son algunas de las características de la gestión del conocimiento, viene hacer algo más detallado que la Gestión del Capital Intelectual, se centra en dar a conocer y administrar las actividades que tienen relación con el conocimiento, captura, uso y transformación. Las funciones que cumple es implementar, planificar y controlar las actividades que se relacionan con el conocimiento y los programas para administrar de una manera efectiva el capital intelectual.

Definiciones de la Gestión del conocimiento.

Según Contreras y Huamaní (2013), define a la gestión de conocimiento como “los activos intangibles que tiene una empresa para agregarle valor. Estos intangibles lo comprenden: El capital humano que está representado

por el conocimiento y la capacidad de sus colaboradores; por sus conocimientos acumulados dentro de la organización en el tiempo de sus existencia, manifestándose en su know-how, patentes, marcas” (p. 17).

Según Davenport (1994), indicó: “La Gestión del Conocimiento viene hacer el proceso de distribución, captura y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización” (p. 77).

Según Contreras y Tito (2013), La gestión del conocimiento tiene un proceso sistemático en la gestión y el uso del conocimiento cuyo fin es generar competencias entre los componentes de las empresas que les permita tener ventajas en relación a otras entidades, esto se traduce en la generación de productos, servicios, procesos, sistemas etc. El cual genera un valor agregado en beneficio de los clientes internos y externos contribuyendo de esa manera al desarrollo del país.

Peter Drucker (1969), mencionó que: “En una sociedad del conocimiento, donde el recurso financiero básico actualmente no es el capital, ni los recursos naturales ni el trabajo, sino que es y lo seguirá siendo en el presente y hacia un futuro el conocimiento” (p. 63).

Según Bueno (2000), definió la gestión del conocimiento como: “La función que controla, coordina y planifica, el conocimiento que se producen dentro de la organización en relación a su entorno y sus actividades con la finalidad de crear competencias esenciales” (p.99).

Para Nonaka y Takeuchi (1995), señaló: “que la gestión del conocimiento es la creencia verdadera y justificada, que resulta de un proceso humano y dinámico el cual justifica las creencias personales para convertirlas en algo verdadero” (p.55).

Según Grant y Schoemaker (1992), La forma de usar adecuadamente la información y, en especial, del conocimiento viene hacer la principal fuente de diferenciación en un mercado cada vez más global y competitivo. Para algunos autores, los recursos que tiene cada organización se pueden distinguir en los recursos tangibles como el capital, mano de obra y tierra y dentro de los recursos intangibles se toma en cuenta las capacidades donde se mezcla las habilidades y conocimientos de los recursos humanos que las organizaciones poseen. Algunos autores sugieren que la ventaja principal organizativa nace de la creación del conocimiento, obtención de nuevos conocimientos, almacenamiento de información y difusión del conocimiento dentro de la organización. (p.30)

Dimensión 1: Proceso de la Gestión del conocimiento

Según Contreras y Huamaní (2013), dice que “La aplicación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones se da por intermedio de diferentes procesos que van cambiando en su denominación, clasificación dentro de las organizaciones que son representativas e innovadoras” (p.111)

La norma ISO 9001, concluye en lo siguiente que además de lo antes mencionado, el proceso se relaciona con la mejora continua haciendo que la gestión por procesos planteada tiene una retroalimentación permanente, el cual está basado en la información procedente de la satisfacción del cliente externo principalmente los alumnos, padres y familiares de un Centro educativo; y se puede incluir también a las empresas, etc. (p.80)

Según Cabello (2010), señaló: “Generalmente, el aprobado es la consecuencia lógica del buen aprendizaje, Lo importante no es aprobar, sino aprender” (p. 54).

Para Ernesto Negrin (2005), La gestión por procesos se puede definir como la forma de gestionar toda la empresa basándose en los Procesos, siendo definidos estos como un proceso de actividades orientadas a darle un valor agregado sobre una entrada conseguir un resultado, y una salida que a su vez podrá satisfacer el requerimiento del cliente.

Según Carrasco (2012), afirmó: “que la gestión de procesos es una disciplina que guía a la dirección de la empresa para identificar, diseñar, formalizar, controlar, organizar, representar, mejorar y hacer que los procesos sean más productivos y lograr esa confianza que se quiere en el cliente” (p. 90).

Creación del conocimiento

Determina la capacidad de una empresa para crear conocimientos nuevos compartirlo entre sus integrantes materializándolo en servicios, productos y sistemas. Esto tiene que ver con la física que se tiene con el sistema de ensayo error, con el aprender de los otros e cual se lleva a cabo en los siguientes niveles: el individual, el grupal y el organizacional. La creación del conocimiento es fundamental en los procesos de innovación y se lo puede considerar como el inicio del éxito de las compañías niponas en el mundo. Este sustento se encuentra en el conocimiento humano.

Según Nonaka (2000), El conocimiento viene hacer la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva dentro delas economías que a diario se mezclan en incertidumbres, se puede definir en la falta de conocimiento por parte de los gerentes así como dela manera para gestionarlo. La teoría sobre la inicio del conocimiento, es aplicada en las organizaciones niponas. Y se basa en un grupo de conocimiento, explicito e implícito, que siempre tiene inicio en la persona, con la intención del conocimiento personal con los

demás, esto se llega a desarrollar en todos los niveles de la entidad.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), La gestión del conocimiento organizacional es un proceso que comienza con la socialización y el conocimiento tácito que tiene cada individuo con la finalidad de aplicarlo dentro de la organización. En la segunda fase, el conocimiento tácito se llega a convertir en conocimiento explícito y adoptara la forma de una definición nueva, el cual será justificado en la tercera fase, en donde la organización va a determinar si es bueno desarrollar el nuevo concepto o no. En la cuarta fase, estos nuevos se convierten en un arquetipo, siendo un prototipo cuando se trata de desarrollar un producto físico, con un mecanismo operacional de innovación abstracta, o usando un nuevo sistema administrativo que sea estructural, organizacional e innovadora. En la quinta fase, se comparte el conocimiento dentro de los grupos de interés al exterior o interior de la empresa. Todo lo expuesto anteriormente se vuelve repetitivo, el cual se encuentra dentro de un contexto organizacional que manifiesta las condiciones que facilitan el proceso de creación de conocimiento.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), para entender la naturaleza del conocimiento es preciso trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional. Por ello definiremos las dimensiones del conocimiento: La ontológica y la Epistemológica. A continuación analizaremos estas dimensiones. La dimensión ontológica del conocimiento. Se le considera como la creación de conocimiento organizacional, y es considerada como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, esto se centra en los niveles de las entidades que crean conocimiento (individual, grupal,

organizacional e inter organizacional). Esto quiere decir que el conocimiento se ve involucrado con su entorno. Esto nos ayuda a entender cuál es el impacto potencial que tienen los flujos que permiten el conocimiento. “En términos claros, que solo el individuo crea el conocimiento. Una empresa no puede generar conocimiento sin individuos. La empresa apoya la creatividad individual y genera un contexto para que los individuos puedan crear conocimientos. Por lo tanto, la creación del conocimiento empresarial debe ser comprendida como el proceso que amplía “organizacionalmente” el conocimiento creado por los colaboradores y lo manifiesta como parte de la organización.

La teoría de creación de conocimiento organizacional se basa en el proceso de comunicación en torno al conocimiento tácito y el explícito, donde: el conocimiento Tácito: viene hacer un conocimiento muy difícil y personal y para ser planteado a través del lenguaje formal y, será difícil de transmitir y compartir con otros. Esto tiene sus inicios en lo más profundo de la experiencia individual, como en las ideas, valores y emociones de cada persona. Conocimiento Explícito: este conocimiento se puede expresar a través del lenguaje formal; es decir, con números y palabras, esto se puede transmitir y compartir fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, con pasos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en alguna base físico. (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 78)

Información del proceso de gestión del conocimiento

La información son datos procesados en conjunto que conforman un mensaje que va a cambiar el estado de los conocimientos de la persona o sistema quien recibió el mensaje. La información es un grupo de datos que se obtiene acerca de algún hecho, suceso o fenómeno, que son

organizados dentro de un contexto que tienen un significado cuyo propósito es el reducir la incertidumbre o aumentar el conocimiento acerca de algo.

Según Paoli (1989), indicó que la información es: “un grupo de mecanismos el cual van a permitir al individuo retomar los datos de su entorno y procesarlos de una forma definida lo cual le servirá como una guía para su accionar” (p. 77).

La información es un grupo de datos que tiene un significado, es decir, permite reducir la incertidumbre o que llegue a aumentar el conocimientos de algo. Entonces, la información tiene un significado en un posible contexto, donde se encuentran disponibles para su uso inmediato el cual llega a proporcionar una orientación a las acciones por tan solo por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones. (Idalberto Chiavenato, 2005, p 90)

Aspectos éticos del proceso de la gestión del conocimiento

La ética, está considerada dentro de la filosofía, como una ciencia normativa, ya que se ocupa de las normas de la conducta humana, esto estudia de qué manera el hombre conquista el bien común con sus actividades. La ética no debe estar aislada de los temas de la administración ya que, están relacionados con el ser humano y su comportamiento social. Lo ético está presente en las acciones diarias, personales, grupales y empresariales.

El comportamiento se basa en las costumbres o hábitos. Las discrepancias sobre la ética se dan solo en circunstancias especiales. En este proceso intervienen cuatro factores fundamentales como son la supervivencia, responsabilidad el respeto al individuo y la utilidad social. (Rubin, 1991, p. 99)

Para Aristóteles (384-322 ac), precisó: “se dice que la ética es de dos tipos, virtud de carácter y de pensamiento. La virtud de pensamiento crece básicamente de la enseñanza y necesita de la experiencia. La virtud del carácter resulta del hábito” (p.77).

Dimensión 2: Modelos de la gestión del conocimiento

Según Contreras y Huamaní (2013) define el modelo como “el modelo parte se da inicio con respecto a la siguiente pregunta: qué factores condicionan el aprender de una empresa y qué resultados se obtienen de este aprendizaje. Para darle una respuesta debemos realizar un modelo cuyo fin será la exposición clara y práctica de los factores que van a condicionar la capacidad del aprendizaje de una institución, así como los resultados esperados” (p. 114).

Joyce y Weil (1986), indicó que los modelos de aprendizaje: “para enseñar cuales son las destrezas, los valores y formas de pensar a los estudiantes se les ayuda a adquirir ciertas formas de adquirir información también se les enseña a como aprender” (p. 3).

Lo original de este modelo es que describe tres etapas para adquirir aprendizaje: la parte inicial, la avanzada y la de expertos. Esto restringe el planteamiento de tal forma que constructivismo es lo más adecuado para el planteamiento del constructivismo en los niveles avanzados, ya que esto actúa sobre el conocimiento que ya existe por otros procedimientos, de tal forma que permite corregir, modificar y ampliar los errores en la etapa inicial. Estas respuestas en la etapa inicial son más efectivas que los enfoque conductuales o cognoscitivos. (Jonassen, 1994, p. 88)

Lo que afecta directamente a las organizaciones en lo referente al aprendizaje viene hacer la cultura, las estrategias,

la gestión de las personas los sistemas de información y la comunicación queda evidenciado para que la organización siga evolucionado de manera permanente para que la entidad produzca servicios de calidad, que este con contacto con su medio ambiente en y que genere el desarrollo de su personal. (Fortunato Contreras y Pedro Tito, 2013, p. 115)

La elaboración de modelos es algo que tiene relación con el proceso de conocimiento; el cual se caracteriza por un proceso de sustituciones. Esto nos dice que los autores deben permanecer alertas ya que las ideas podrán estar inspiradas en las propiedades lógicas del modelo en sí, sin tener relación con el fenómeno de la naturaleza que se investiga. Esto llega a terminar en el estudio del modelo y no en ámbito de explicaciones del cual el modelo da cuenta. Esta definición será útil para plantear un modelo didáctico, si la finalidad es unir con lazos los distintos campos del saber y de la investigación que son delimitados por la didáctica de la ciencia de la naturaleza. (Hanson, 1958, p. 99)

Modelo de KPMG de la gestión de conocimiento

Sobre el modelo KPMG se puede decir que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que adquieren conocimiento, este modelo se da inicio en la siguiente pregunta ¿Qué factor condiciona el aprendizaje de una empresa y que resultado se obtiene de dicho aprendizaje?

Según Nonaka (1991), afirmó: “Este modelo desarrolla un proceso dinámico, de tal forma que cuando se da dentro de una entidad, las personas que son parte de la misma van más allá del conocimiento individual, de tal manera que favorecen de forma activa el incremento del conocimiento dentro de la empresa” (p.66).

Este modelo se basa en el aprendizaje organizacional buscando en la empresa que los factores que ayudan al proceso de aprendizaje el cual son importante para que todos los integrantes se lleguen a integrar y deseen aprender. Partiendo de cuáles serán los factores condicionantes que interfieren en el aprendizaje, así como el resultado y de cualquier aprendizaje que ocurra, esta organización crea un modelo que explica dos de los factores importantes al momento de hablar de gestión del conocimiento. (Tejedor y Col, 1998, p. 78)

El modelo de Gestión del Conocimiento de Tejedor y Aguirre de K.P.M.G Consulting, se apoya básicamente en dos aspectos: Los resultados esperados del aprendizaje y los factores que lo condicionan. De lo mencionado antes se puede decir que el modelo se base en el aprendizaje organizativo el cual se define de la siguiente manera: El Aprendizaje Organizativo es el enfoque que da sentido y continuidad al proceso de iniciación de un valor o de los intangibles. El Aprendizaje, en general, es la clave para que las personas y las empresas sean más inteligentes, que puedan memorizar y transformar la información en conocimiento. De tal manera, se busca integrar dentro de la entidad los factores que lleven al éxito el proceso de aprendizaje, para eliminar todo aquello que entorpezca esta actividad; y conseguir una organización con características adecuadas para el mercado contemporáneo. (Tejedor y Col, 1998, p.91)

Tejedor y Aguirre (1998), Señaló: “La visión integradora es una manera que permite que interactúen los elementos que afectan de una manera directa con la entidad dado su sistémico-organizacional así como la

importancia que se les da a los SI-TIC son los elementos de apoyo que fueron tomados del modelo” (p.55).

El Modelo KPGM es un modelo que está centrado en cómo es la estructura organizacional para una adecuada Gestión del Conocimiento. Este modelo es complementario a los modelos que ya existen ya que este plantea que la estructura se debe cumplir ciertos requisitos para que los conocimientos y su gestión tengan éxito. El conocimiento es un proceso cíclico y continuo en el que se presta atención a las personas y la manera como adquieren conocimiento tanto del exterior como de experiencias en la dentro de la misma entidad. Este proceso tiene mecanismos de desarrollo adecuados para conseguir el máximo provecho de la captación, creación, almacenamiento interpretación y transmisión de los conocimientos tanto de las empresas como de las personas. (Tejedor y Aguirre, 1998, p. 33)

Modelo de Andersen de la gestión del conocimiento

Este modelo permite favorecer la difusión de la información el cual es catalogado como valioso, desde los individuos hacia la organización, y generar el retorno de dicha información de nuevo a los individuos con el fin de generar beneficios de manera particular para los clientes, es decir, valor agregado que sea visto y reconocido por los clientes.

El acelerar el flujo de la información es una necesidad que tiene valor, desde los integrantes de la empresa y de retorno a los mismos, de manera que ellos puedan usar para darle un valor agregado a los clientes. ¿Qué hay de nuevo en este modelo? Desde el punto de vista individual, es la responsabilidad personal el de compartir y hacer explícito el conocimiento para la empresa. Desde el punto de vista organizacional, es responsabilidad el tener una infraestructura

de soporte para que la intención que se tenga de manera individual sea efectiva, teniendo en cuenta el proceso, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. (Andersen, 1999, p. 77)

El modelo Andersen nos dice información debe circular entre todos los integrantes de la empresa con la finalidad de tener el conocimiento y crear valor para los clientes, para lo cual la entidad debe generar las condiciones adecuadas de organización, infraestructura, proceso, cultura, sistema y tecnología que permitan capturar, analizar, sintetizar y valorar el conocimiento. Este modelo permite que el conocimiento sea usado y transferido. (Fortunato Contreras y Pedro Tito, 2013 p. 116)

La gestión del conocimiento esta dado desde dos puntos de vista: el individual y organizacional: la primera hace referencia a la responsabilidad personal de compartir el conocimiento y la segunda nos permite crear infraestructura de soporte, la cultura, la tecnología e implantar procesos, que permitan analizar, capturar, aplicar, sintetizar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen, nos dice que hay la necesidad de acelerar el flujo de la información el cual tiene desde los integrantes a la empresa y viceversa, de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes. (Andersen, 1999, p, 82)

Para Arthur Andersen (1999), indicó: “Este modelo se encuentra limitado por la tecnología el cual obvia algunos elementos importantes como estrategia, los elementos clásicos de transmisión el desarrollo del conocimiento y las estrategias.” (p. 21).

Modelo de KMAT de la gestión de conocimiento

El KMTA es conocida como un instrumento de evaluación y diagnóstico de la Gestión del Conocimiento el cual es un modelo de administración organizacional desarrollado por Arthur Andersen y APQC, quienes dicen que para cumplir sus objetivos considera cuatro indicadores fundamentales: Tecnología, cultura, medición y liderazgo, los cuales se encuentran entrelazados en el proceso productivo de una empresa y busca “cuantificar” el capital intelectual para tenerlo en cuenta como un factor de gran importancia y que como dijo anteriormente es un factor diferenciado de la competitividad en una organización con respecto a otra. Knowledge Management Assessment Tool o Herramienta de valoración de la Gestión del Conocimiento (KMAT) se fue diseñado para ayudar a las entidades para evaluar los niveles del conocimiento que se manejan en ella. Es parte del benchmarking el cual puede dirigir a las organizaciones hacia áreas que requieran más atención e identificar la dirección de conocimiento y prácticas en que tienen como ventajas. Benchmarking nos permite usar normas objetivas, externas el cual se aprende de otros cuánto y cómo. El (KMAT) tiene como herramienta un benchmarking colaborativo que no se tendrá que desvalorar para nuestra propuesta. Este modelo tiene cuatro instrumentos que facilitan y favorecen el proceso del conocimiento organizacional que son: Liderazgo: esto nos dice como la estrategia y la organización determina su negocio y el uso del conocimiento para aumentar sus competencias. Cultura: esto se ve reflejado en como la organización favorece y enfoca el aprendizaje y la innovación donde se incluye todas las acciones que favorecen el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento. Tecnología: esto cómo la empresa refuerza a sus integrantes que tengan una comunicación más fácil y con mayor rapidez. Medición: permite medir el capital intelectual y la manera como se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento. Procesos.- son los pasos en donde la empresa identifica las brechas de conocimiento y permite adoptar transferir y ayuda al conocimiento.

El Modelo de Knowledge Management Assessment Tool (Herramienta de evaluación de la gestión del conocimiento) nos plantea que para facilitar la gestión del conocimiento, este debe ser compartido y coordinar los esfuerzos en las instituciones dándole una mayor importancia a facilitadores como: la cultura, la tecnología, los procesos la medición y el liderazgo. (Fortunato Contreras y Pedro Tito, 2013, p. 116)

Dimensión 3: Técnicas de la gestión del conocimiento

Según Contreras y Huamaní (2013) define “Las técnicas son usadas dentro de un proceso para almacenar, capturar, organizar el conocimiento de los colaboradores para cambiarlo en un activo intelectual el cual brinde beneficio y se comparta” (p. 118).

Un docente francés fue el creador de las técnicas que lleva por ende su mismo nombre los cuales fueron usados en diferentes métodos de investigación pedagógica. Freinet nos dice que son técnicas ya que estas se adaptan a los distintos contextos y se actualizan a diferencia de los métodos que son cerrados y no se pueden modificar. Esto está basado en las ideas de: Rousseau: Naturaleza del niño, Pestalozzi: Su pedagogía social, Decroly: Su acepción globalizadora, Cousinet: El método de trabajo que presenta es grupal, Dalton: El aprendizaje se da según el alumno. (Freinet Celestín, 1896, p. 65)

Según los nombres que tienen como información, datos, conocimiento, tecnología, nos dice que la monitorización y el control de los procesos nos brindan datos los cuales ser analizado con técnicas estadísticas y la forma de contextualizarlo es lo que nos va a proporcionar información.

Cuando se llega a interpretar la información esto se llega a ser un conocimiento útil. (Newman, 1997, p. 43)

Rodríguez (2008), señaló: “Para realizar la recolección de la información se emplean técnicas dentro de las cuales destacan la entrevista, el cuestionario, la observación y la encuesta” (p. 10).

Lecciones aprendidas

División de Gestión del Conocimiento, es una estrategia la cual estipula que esto permite en mejorar y facilitar tanto dentro de la empresa como con los clientes esto viene del conocimiento y la experiencia operacional que tenga el banco. Estas experiencias consideradas operacionales se llegan a manifestar en buenas prácticas y lecciones aprendidas. Estas lecciones aprendidas se definen como conocimiento adquirido ganado por intermedio de la reflexión sobre un proceso o experiencia, o ambos a la vez. Este proceso o experiencias puede ser negativo o positivo por ejemplo tenemos a las debilidades y fortalezas en cuanto al diseño o implementación de un proyecto. La lecciones aprendidas son útiles y pertinentes cuando estos pueden ser aplicables ya que tienen un impacto potencial o real en los procesos válidos o en las operaciones, porque estos se basan en hechos significativos y verdaderos, esto permite identificar las decisiones o procesos que eliminen o reduzcan las fallas o lleguen a reforzar el resultado positivo.

Se dice que las lecciones aprendidas son definiciones claras del conocimiento que derivan de la experiencia las cuales se pueden comunicar a través de técnicas y métodos como por ejemplo el “storytelling” o información breve y sistematizada en la base de datos. Cuyas lecciones a diario reflejan que se hizo bien el cual debió hacerse de otra forma y esto se debería mejorar como proceso para que resulte más efectivo en el futuro. (Banco Asiático de Desarrollo, p. 9)

Se generaliza el aprendizaje basada en la experiencia al momento de evaluar un proyecto, políticas o programas en circunstancias específicas las cuales se aplican en momentos más amplios. Generalmente estas enseñanzas permiten destacar los puntos débiles o fuertes al momento de hacer la preparación y el diseño cuando se pone en práctica y llegan a afectar el desempeño, el impacto y los resultados del proyecto, programas o políticas. (OECD, p. 84)

Auditoria del conocimiento

La etapa más importante en una iniciativa de gestión del conocimiento es la auditoria lo cual permite examinar el uso de los recursos que se usan en el conocimiento, el cómo y porque se comparte, accede, disemina y adquiere. Esta auditoria nos permite seleccionar con certeza los activos del conocimiento organizativo, como se pueden generar y quien los hace. Esto permite asignar niveles a la importancia de estrategia basado en resultados al momento de realizar la auditoria de la información, con ello se consigue identificar lo que resulte crítico para el desarrollo del negocio. Es una de las características que nos permite poner atención en los conocimientos que lograron ser significativos según el marco estratégico que aplica en cada caso. La auditoría del conocimiento en las empresas nos permite identificar cual es la solución relevante dentro de la fuerza de trabajo dentro de la empresa. Esta auditoria viene hacer un proceso el cual permite identificar el conocimiento que la dirección la considera crítico para llegar al éxito de la entidad pero también la auditoria evalúa la audiencia para identificar un vacío o redundancia del conocimiento. La auditoría es la etapa más importante y por ende es la primera que se toma en cuenta para la iniciativa en la gestión de conocimiento, permite examinar el uso de los recursos que tiene el conocimiento. La auditoría del conocimiento tiene un procedimiento donde se hace un diagnóstico dentro de una empresa el cual precisar el conocimiento existe, como se crea, donde se almacena, quién lo posee, y cómo fluye entre sus integrantes miembros y cómo se utiliza; es decir, realiza un estudio del conocimiento empresarial y de cómo se

gestiona. Hay algunas preguntas que se deben resolver como son: ¿Qué conocimiento necesita la empresa para darle fuerza a su negocio?, ¿Dónde podemos ubicar el conocimiento de la empresa?

Para Soltero (1996), afirmó: “Al definir una estrategia a lo largo de una empresa en materia del conocimiento llega a constituir la base para el análisis en cuanto a la gestión del conocimiento” (p. 70).

Quienes realizan auditorías del conocimiento parten del enfoque estratégico que existe dentro de una empresa y lo llegan a considerar como un documento que permite facilitar una visión estructurada desde el punto de vista cualitativo como cuantitativa. (Debenham y Clark, 2000, p. 64)

Después de haber estudiado estos enfoques se pretende hacer distinciones entre la gestión del conocimiento (KM-audit) y las auditorías de la gestión del conocimiento (K-audit). No siempre se considera esto en la literatura y son abordados como un solo enfoque. (Hylton y Chong y Lee, 1995, p. 56)

Estas diferencias predominan en una auditoría del conocimiento (K-audit) el cual viene hacer los activos empresariales del conocimiento y una revisión sistemática, y es reconocido como el primer paso para dar inicio a un programa de gestión del conocimiento. (Choy, Lee y Cheung, 1998, p. 55)

La auditoría del conocimiento (K-audit) nos dice que el conocimiento existente o ausente viene hacer parte del proceso de identificación del conocimiento organizacional. Aquí también se definen las redes y los flujos del conocimiento. Sin embargo, el proceso de auditar está considerado dentro de la gestión del conocimiento (KM-audit)

también se considera dentro de este proceso la adquisición, distribución, transferencia, creación y distribución y reutilización del conocimiento empresarial lo que incluye una evaluación de la estrategia de la entidad, la cultura del aprendizaje, el liderazgo, la colaboración y la participación de los colaboradores dentro del trabajo en equipo y la infraestructura tecnológica que se toman en consideración en los diversos procesos del conocimiento. (Chong y Lee, 1998, p.74)

Centros de conocimiento

Cuando hablamos de la gestión de conocimiento también se puede hablar de un centro de conocimiento e innovación (CCI) el cual puede ser una herramienta de colaboración al nivel más alto de una organización, este concepto viene hacer el punto de partida para definir de manera conceptual de esta institución. Una de las carencias con las cuales se cuentan en la actualidad viene hacer la falta de aplicación de las TIC dentro de las organizaciones y en sus máximos niveles (sí existieran a nivel organizacional), el cual pueda permitir cambiar a una sociedad de la información en una de conocimiento. A continuación se propones ideas de cómo se puede utilizar la infraestructura que brinda la sociedad de la información de tal forma que sirva para generar conocimiento a nivel societario y de tal manera contribuye a generar riqueza. Como se dice esto se trata más de ideas y modelos, que finalmente deben ser transformadas en herramientas que operativicen y faciliten su aplicación, dentro de los centros del conocimiento.

Se dice que se puede acceder a una gran cantidad de información y documentos sobre gestión de calidad y todas las disciplinas que se encuentren directamente relacionados. El Centro cuenta con diferentes documentos disponibles entre ponencias, artículos y experiencias prácticas en organizaciones. (Centro de Conocimiento de la AEC, p. 80)

Para Fortunato Contreras y Pedro Tito (2013), Se considera centro de conocimiento a las organizaciones que recopilan, organizan, sistematizan y difunden el conocimiento para la empresa. Los centros de conocimiento se basan principalmente en las habilidades de las personas más que en la documentación o los sistemas de información y es por eso que estos centros ponen un mayor esfuerzo en conectar a los individuos entre si quienes poseen el conocimiento y quienes necesitan la información ya que estos centros están constituidos por depósitos de conocimiento dinámico, intranet o repositorios electrónicos, esta información hace que una empresa sea competitiva.

Mejores prácticas

Las mejores prácticas vienen hacer un recojo sobre la información que brindan las empresas que han sido implementadas y reconocidas las cuales obtuvieron buenos resultados. Estas organizaciones son Black and Decker, The Walt Disney Company y American Express quienes implementan tareas novedosas buscando atraer y mantener a los clientes más leales. Dentro de este etapa se pueden describir de una manera detallada a las empresas innovadoras las cuales ponen atención diferenciada a sus clientes y de la forma como las empresas llegan a identificar y tratan de entender las necesidades del cliente. Las mejores prácticas no pertenecen a una sola compañía, sino que se pueden aplicar de forma universal en todas las empresas. Existen puntos clave de cómo se puede recopilar información sobre las mejores prácticas: Comprender a los clientes y los mercados, elaborar servicios y productos, comercializar productos y servicios, elaborara y entregar los bienes y servicios, y lograr brindar un buen servicio al cliente.

Las mejores prácticas vienen hacer metodologías, procesos, sistemas y formas de cómo se llegan a realizar de una

manera más eficaz para lograr los objetivos. Esto se trata de compartir e identificar las prácticas con el único fin de aprender de los demás y usar los conocimientos. Esto se realiza por intermedio de los grupos de mejora, los círculos de calidad y algunas otras formas de compartir las prácticas. (Contreras y Pedro Tito, 2013, p. 120)

Omar Sánchez, (2000), explicó: “que la mejor práctica es una manera de las cosas o una relación principios aceptados de forma general dentro de un ámbito profesional, los cuales brindan un valor al negocio y en el caso de las TI con el manejo de la información” (p.21).

Para Sánchez (1999), dijo que: “las mejores prácticas pueden ser muchas y variadas siendo las TI las que se orientan hacia la arquitectura empresarial, la gestión de riesgo, la gestión de servicios y la gestión de seguridad el cual brinda la información.” (p. 32).

1.3 Justificación

Los Directores de las Instituciones educativas de la jurisdicción UGEL N° 13 de Yauyos, no conocen la importancia de la gestión del conocimiento y la relación que existe con la planificación estratégica, deseamos que se lleguen a tomar conciencia sobre la investigación que se ha realizado sobre las variables presentadas en este trabajo lo cual les ayudara a realizar un trabajo efectivo sobre la planificación estratégica y con esto se podrá generar un conocimiento adicional a sus instituciones educativas para lograr los objetivos trazados con eficiencia y eficacia teniendo como único fin el mejorar la educación de la Provincia de Yauyos y ser competitivos a nivel Regional y/o Nacional.

Justificación teórica

Esta investigación se realizó con la finalidad de aportar nuevos conocimientos ya existente sobre la planificación estratégica y gestión del

conocimiento planificación son herramientas importantes para que las autoridades de las Instituciones Educativas de la UGEL 13 de Yauyos, puedan darle importancia a los resultados de la investigación que han generado estas dos variables al relacionarse. La planificación estratégica y la gestión de conocimiento vienen hacer activos intangibles que deberían ser consideradas por todas las organizaciones principales porque con la planificación estratégica se puede prever el futuro y con la gestión del conocimiento se puede crear nuevos conocimientos que por medio de la innovación y los resultados estos siempre serán favorables, tanto para la institución como para la sociedad.

Justificación práctica

Esta investigación se realiza ya que existe la necesidad de que los directores de las instituciones educativas le brinden mayor importancia a esta herramienta de trabajo que viene hacer la planificación estratégica y a la gestión del conocimiento, y puedan lograr sus objetivos propuestos.

Justificación metodológica

El trabajo de investigación tiene dos variables, planificación estratégica y gestión del conocimiento que mediante el cuestionario se demostraran validez y confiabilidad por medio de juicios de expertos para ser utilizados en otros trabajos de investigación y otras instituciones educativas.

1.4 Problema

Planteamiento del problema

Actualmente se vive en un mundo de cambios muy acelerados el cual requiere tener nuevos aprendizajes, saberes, como la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las Instituciones educativas, para dar una educación de calidad a los alumnos, ya que viene hacer la parte principal de la comunidad, haciendo uso de las diferentes competencias, habilidades, liderazgo, etc. Esto se debe dar a conocer a los directores para que sepan la importancia y o coloque en práctica.

Asimismo, Davis y Thomas (1992), en su libro: Escuelas eficaces y directores eficientes, estableció que existe algunas características que lograron identificar los autores para ser un director eficaz las cuales son tener una visión nítida de la dirección y el objetivo de la escuela, fomentar un favorable clima escolar, ser cooperador, controlar y evaluar el progreso de los maestros, llegar a disponer de recursos e iniciativas para utilizar de manera creativa los recursos materiales y humanos, deben poseer habilidades de líder, ser asertivo en la solución de problemas, ser sociables, competentes en lo profesional, ser ejemplo de haber realizado un trabajo duro y constante, ser servicial, participar de manera positiva y estimuladora, delegar responsabilidades, dividir la toma de decisiones y la solución de problemas, ser comunicativo y estar siempre por delante en los acontecimientos.

En América latina, la planificación estratégica llegó a ponerse de moda hace varias décadas y llegó a incursionar en el Sector Público, donde se convirtió en un instrumento de trabajo donde se tiene una adopción general del concepto sobre plan estratégico y el desarrollo de metodologías que provienen de diversas disciplinas donde se puede observar que no todas las empresas tienen las mismas perspectivas de mejorar ya que algunas no llegan a planificar por desconocimiento y es ahí donde las

entidades no logran tener buenos resultados ni logran sus objetivos deseados

La gestión del conocimiento se ha definido como un nuevo enfoque gerencial que utiliza y reconoce el valor más importante de las empresas que son el hombre y el conocimiento que éstos poseen y brindan a la organización. La coherencia es uno de sus valores principales que tiene como técnica la gestión de la calidad, el benchmarking, la reingeniería, la planeación estratégica y otras que se basan en el conocimiento. Estas características son consideradas como estrategias dentro de las empresas modernas. Los profesionales del conocimiento pasarán a ser la fuerza dominante en el mercado de trabajo, ya que el conocimiento se convertirá en el activo fundamental de la sociedad, donde debemos compartir el conocimiento y las experiencias personales para mejorar y tener buenos resultados en nuestras organizaciones.

En el Perú actualmente y en plena era de la globalización, las instituciones educativas deben reformular los obsoletos sistemas organizacionales incorporando planeamientos estratégicos que puedan mejorar la calidad del servicio educativo y hacer que estas sean más eficientes. En ese contexto, estos modelos presentados anteriormente con respecto a la evaluación de calidad vienen hacer una herramienta que contribuyen a logro de una mejora continua. Esto se produce dentro de un escenario donde predomina el alto nivel de competitividad nacional e internacional, que se dan por los avances científicos y tecnológicos, y por tener la necesidad de adaptarse al sistema empresarial. Por ello las instituciones educativas se enfrentan a nuevos retos, lo cual le dice que deben buscar nuevas formas de gestión del conocimiento y profundizar en la evaluación para lograr una excelencia y alcanzar una mayor calidad. El error de algunas Instituciones Educativas es confundir información con conocimiento, es el punto de origen del problema ya que estos son términos con conceptos diferentes, por ello las organizaciones no logran sus objetivos y por ende no tiene buenos resultados.

En la Región Lima Provincias se presenta un gran reto con respecto a la transformación de la educación, no solo deberán enfrentar los diversos problemas de las gestiones anteriores en donde se presentan denuncias de corrupción sino que hay una mayor exigencia en el sector educativo con respecto a las instituciones educativas las cuales deberán asegurar los avances y lograr la mejora de la calidad en los alumnos.

En la UGEL N° 13 de Yauyos se puede observar que presentan los mismos problemas, sobre el desconocimiento y desarrollo de la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las instituciones educativas, esto se debe por el desconocimiento que tienen los directores acerca de estas dos variables que son fundamentales para lograr los objetivos , las metas, prever los problemas dentro de la institución, antes de que surjan, los cuales se deben tener en cuenta para formular estrategias de desarrollo, y llegar a visualizar la educación hacia el futuro para ser una institución competitiva a nivel Provincial.

“La institución educativa”, dentro de los nuevos paradigmas educativos demanda cambios en su principal escenarios, la cual se constituye como primera a la gestión como la base del sistema educativo, es donde se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos los cuales conducen a la formación humana. Estas instituciones no presentan un buen planteamiento estratégico, lo cual es perjudicial para un buen desenvolvimiento de sus actividades; esto produce un gran malestar que se generaliza dentro de la comunidad educativa, lo cual repercute negativamente en el funcionamiento de la institución.

Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos – Lima 2017?

Problemas específicos

Problema específicos 1

¿Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y los procesos de gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017?

Problema específicos 2

¿Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y los modelos de gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017?

Problema específicos 3

¿Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y las técnicas de gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la Planificación estratégica y la gestión de conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos – Lima 2017.

Hipótesis específicos

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la planificación estratégica con los procesos en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la planificación estratégica con los modelos en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

Hipótesis específica 3

Existe una relación entre la planificación estratégica con las técnicas en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

1.6 Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos – Lima 2017.

Objetivos específicos**Objetivos específico 1**

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y los procesos en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

Objetivos específico 2

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y los modelos en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

Objetivos específico 3

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y las técnicas en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos, Lima 2017.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Definición conceptual de la planificación estratégica

Según Norma Rojas (2006), “La Planificación Estratégica es un proceso sistemático que nos ayuda enfrentar el futuro, al entorno cambiante de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan” (p. 6).

Definición operacional de la planificación estratégica

La variable planificación estratégica operacionalmente se define con dos dimensiones, planificación como proceso (12 ítems) y planificación como instrumento (9 ítems).

Definición conceptual de la gestión del conocimiento

Según Contreras y Huamaní (2013), define a la gestión de conocimiento como es una nueva cultura empresarial, que sitúa como principal activo al recurso humano para poder sustentar la competitividad en la capacidad de compartir aquellos conocimientos acumulados por la organización, con sus experiencias, información y experiencias individuales y colectivos” (p. 17).

Definición operacional de la gestión del conocimiento

La variable gestión del conocimiento operacionalmente se define con tres dimensiones, proceso (9 ítems), modelos (9 ítems) y técnicas (9 ítems).

2.2 Operacionalización de variables

La operacionalización consiste en definir las variables y permite que sean medidos, a través de este método las variables serán analizadas y medidos, como señala Kerlinger (1979), esta definición operacional está constituida por un conjunto de procedimientos para realizar la medición de una variable con una definición conceptual.

La Planificación Estratégica

Tabla 1

Operacionalización de la planificación estratégica

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos
Planificación como Proceso	Fase filosófica	De 1 hasta 12	Nunca (1)	Malo (21-49)
	Fase analítica		Casi nunca(2)	
	Fase programática		A veces (3)	Regular (50-77)
	Fase operativa		Casi nunca (4)	
Planificación como Instrumento	Proyecto educativo Local	De 13 hasta 21	Siempre(5)	Bueno (78-105)
	Proyecto educativo institucional			
	Plan anual de trabajo			

La Gestión del conocimiento

Tabla 2

Operacionalización de la gestión de conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos
Procesos	Creación del conocimiento	De 22 hasta 30		Malo (22-58)
	Manejo de Información		Nunca (1)	
	Aspectos éticos		Casi nunca(2)	Regular (59-95)
Modelos	Modelo de KPMG	De 31 hasta 39	A veces (3)	
	Modelo de Andersen		Casi nunca (4)	Bueno (96-135)
Técnica	Modelo de KMAT	De 40 hasta 48	Siempre(5)	
	Lecciones aprendidas			
	Auditoria del conocimiento			
	Centros de conocimiento			

2.3 Metodología

Primero se ha identificado el problema que existe en los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 13 de Yauyos, para lograr los objetivos planteados y obtener buenos resultados, para lo se ha visto por conveniente relacionar dos variables para contrarrestar los problemas encontrados, luego el método para realizar el análisis de datos, está justificado en la adaptación de los instrumentos de medición, estos instrumentos estuvieron validados por juicio de 3 expertos, un metodólogo y 2 especialistas y la confiabilidad de los instrumentos, se comprobó a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos con la cantidad de datos recopilados de la muestra que se obtuvo en la encuesta realizada a los directores de las instituciones educativas de la UGEL 13 Yauyos, usando el programa IBM SPSS y el Excel 2010.

Luego la base de estos datos, valió para correlacionar la prueba de normalidad de Rho Spearman, para llevar a cabo la prueba de hipótesis relacionado las 2 variable, planificación estratégica y gestión del conocimiento, a continuación la correlación entre la planificación estratégica con la primera dimensión de la segunda variable, la planificación estratégica con la segunda dimensión de la segunda variable y la planificación estratégica con la tercera dimensión de la segunda variable.

Para la discusión de los resultados, se efectuaron a través de la contrastación entre los antecedentes y los resultados de la hipótesis. Las conclusiones se realizaron de acuerdo a los objetivos y resultados de la hipótesis y para las recomendaciones de acuerdo a los objetivos y los resultados de las hipótesis.

2.4 Tipos de estudio

Esta investigación es de tipo básica ya que busca producir nuevos conocimientos, añadir teorías ya existentes, por medio de recolección de datos, teniendo presente los antecedentes para generar nuevos criterios de otros medios de trabajos de investigación ya realizados.

2.5 Diseño

Diseño correlacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio tiene como finalidad conocer el grado de asociación que exista entre las dos variables en una muestra. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio entre tres, cuatro o más variables, para evaluar el grado de relación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las relaciones y tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba para obtener resultados nulos o alternos. (p. 93)

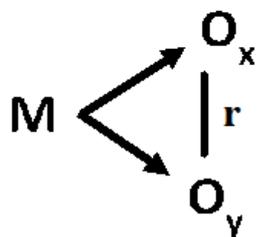
Diseño no experimental

Según Hernández et al (2014), sostuvo que en un estudio no experimental no genera ninguna situación diferente, sino que solo se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En este tipo de investigación no experimental las variables no se pueden manipular tampoco se tiene control directamente sobre las dos variables y tampoco se pueden influir en dichas variables.

Diseño transversal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo dado (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su

propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado.



Dónde:

M : Muestra donde se realiza el estudio.

O_x : Observaciones - Variable (X): Planificación estratégica

O_y : Observaciones - Variable (Y): Gestión del conocimiento

r : Relación existentes entre variables.

Figura 1

Diseño de la investigación

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población es un conjunto de elementos de la misma especie, limitada por su investigación. Según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad de habitantes a estudiar donde las unidades de población identificados por características territoriales, jurídicas y religiosas.” (P.114)

La población del presente trabajo en estudio está constituida por 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.

Muestra

La muestra es la parte o cantidad pequeña de la población que se toman para determinar las características del grupo ya que les capaz de generar los datos, del presente estudio. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), sostuvo que “la muestra es un grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar estadísticamente” (p.38)

La muestra del presente trabajo de investigación ha sido censal y está constituida por 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.

Muestreo

Para Parra (2003), un muestreo No Probabilístico es seleccionado en función a su accesibilidad o criterio personal del investigador, en donde intervienen factores distintos al azar. Según lo sustenta Arias (2006), a diferencia del muestreo probabilístico el muestreo no probabilístico es Intencional u opinado, en donde los elementos muestrales son escogidos a criterios o juicios predeterminados por el investigador.

El muestreo del presente trabajo de investigación ha sido no probabilístico, donde se ha considerado el total de la población, que consiste en 50 directores de las Instituciones Educativas.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Según Rodríguez (2008), señaló que las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, buscan la medición de las variables previamente establecidas entre las que destacan la observación, cuestionario, revistas, entrevistas, encuestas.

Encuesta

Para Rojas (1996), Una encuesta es una herramienta para recopilar información, es un procedimiento de investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado y validado por juicio de expertos, sin modificar el entorno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en resúmenes, tablas y gráficos estadísticos, la información se recoge a través de preguntas cerradas y/o abiertas.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se aplicaron dos cuestionarios aplicados a los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.

Instrumentos de recolección de datos

Ficha de técnica del cuestionario sobre la planificación estratégica

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable planificación estratégica y gestión del conocimiento fue el cuestionario validado.

Instrumento 1: Planificación estratégica

1. Nombre: Cuestionario de la planificación estratégica
2. Objetivo: Evaluar e identificar la planificación estratégica de los directores en las IIEE focalizadas de la UGEL 13 Yauyos.
3. Autor: Rojas (2006)
4. Lugar de aplicación: II.EE. de la UGEL 13 de Yauyos.
5. Forma de aplicación: Directa
6. Tiempo de la Aplicación: 30 minutos
7. Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a los directores de las IIEE focalizadas de la UGEL 13 de Yauyos.
8. La escala de medición es nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre
9. Proceso de Baremación
 - a. Se realiza el proceso de baremación referente a la planificación estratégica que consta de 21 ítems, según muestra la tabla 3.
 - a) Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje= $(5 \times 21) = 105$
 - b) Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje= $(1 \times 21) = 21$
 - c) Rango R = $105 - 21 = 84$
 - d) Amplitud A = $(84 / 3) = 28$
 - e) Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
Primer Intervalo [21; 49>

Segundo Intervalo [49; 77>

Tercer Intervalo [77; 105>

Tabla 3

Niveles de la Planificación estratégica

Niveles	Intervalo
a) Bueno	[21 ; 49>
b) Regular	[49 ; 77>
c) Malo	[77 ; 105>

1. Nombre: Cuestionario de la gestión del conocimiento
2. Objetivo: Evaluar e identificar la gestión del conocimiento de los directores en las IIEE focalizadas de la UGEL 13 Yauyos.
3. Autor: Contreras y Huamaní (2013)
4. Lugar de aplicación: II.EE. de la UGEL 13 de Yauyos.
5. Forma de aplicación: Directa
6. Tiempo de la Aplicación: 30 minutos
7. Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual a los directores de las IIEE focalizadas de la UGEL 13 de Yauyos.
8. La escala de medición es nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre
9. Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable gestión estratégica que consta de 27 ítems, según muestra la tabla 3.

a) Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Máximo puntaje} = (5 \times 27) = 135$$

b) Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

$$\text{Mínimo puntaje} = (1 \times 27) = 27$$

c) Rango R = $135 - 27 = 108$

d) Amplitud A = $(108 / 3) = 36$

e) Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo	[27; 63>
Segundo Intervalo	[63; 99>
Tercer Intervalo	[99; 135>

Tabla 4

Niveles de la Gestión del conocimiento

Índices	Intervalo
d) Bueno	[27 ; 63]
e) Regular	[63 ; 99>
f) Malo	[99 ; 135>

Validez y confiabilidad**Validez**

Según Hernández et al (2014), "la validez establece si los resultados obtenidos cumplen con los métodos de la investigación del trabajo o no, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.148).

Tabla 5

Juicio de expertos

Experto	Especialidad	Opinión
Dr. Edwin Alberto Martínez López	Metodólogo	Aplicable
Dr. Aguirre Chantal Jara	Especialista	Aplicable
Mg. Willian Flores Sotelo	Especialista	Aplicable

Confiabilidad

Según Hernández et al (2014), la confiabilidad es la capacidad de ítem de desempeñar un función solicitada, se refiere al grado en que su aplicación repetida a los mismos elementos u objetos produzcan resultados iguales.

Tabla 6

Resultados del análisis de confiabilidad de las dimensiones de la planificación estratégica

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Planificación como proceso	0.842	12
Planificación como instrumento	0.850	9

La consistencia de los datos del cuestionario aplicado a los 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, para medir la planificación estratégica que es la primera variable, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus dimensiones, siendo el valor de 0.842 para los 12 ítems relacionados con la planificación como proceso; 0.850 para los 9 ítems relacionados con la planificación como instrumento, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 6.

Tabla 7

Resultado del análisis de confiabilidad de las dimensiones de la gestión del conocimiento

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Procesos	0.822	9
Modelos	0.860	9
Técnicas	0.835	9

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado a los 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, para medir la gestión del conocimiento que es la segunda variable, fue estimado mediante la confiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus dimensiones, siendo el valor de 0.822 para los 9 ítems relacionados con los procesos; 0.860

para los 9 ítems relacionados con los modelos y el valor 0.835 para los 9 ítems, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 7.

2.8 Métodos de análisis de datos

Método hipotético – deductivo

La metodología que se usa es el método hipotético-deductivo, la cual nos orienta el procedimiento que sigue el investigador para hacer una práctica científica que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos que van a ser controlados. Aunque esta no es la única forma de hacer ciencia, pero es la más utilizada y validada. El método deductivo consiste elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento.

2.9 Aspectos éticos

Respecto a las particularidades del trabajo en estudio, se contempló los aspectos éticos que son importantes, por el motivo que se llevó a cabo con los directores de las Instituciones Educativas focalizadas de la UGEL 13 de Yauyos de la Región Lima provincia y la investigación tuvo el permiso correspondiente por el director de la UGEL 13 de Yauyos y la colaboración los directores de las Instituciones Educativas de su jurisdicción. El presente cuestionario es anónimo por el colaborador y la consideración hacia el evaluado en toda circunstancia previamente, durante y posteriormente del proceso; cuidando los datos reunidos sin calificar la investigación adquirida.

III. Resultados de la investigación

3.1 Descripción de resultados

Descripción de la Variable de la planificación estratégica

Tabla 8

Descripción de los Niveles de las dimensiones de la Planificación estratégica

Niveles	Planificación como proceso		Planificación como instrumento	
	f	%	f	%
Malo	0	0%	1	2%
Regular	36	72%	28	56%
Bueno	14	28%	21	42%
Total	50	100%	50	100%

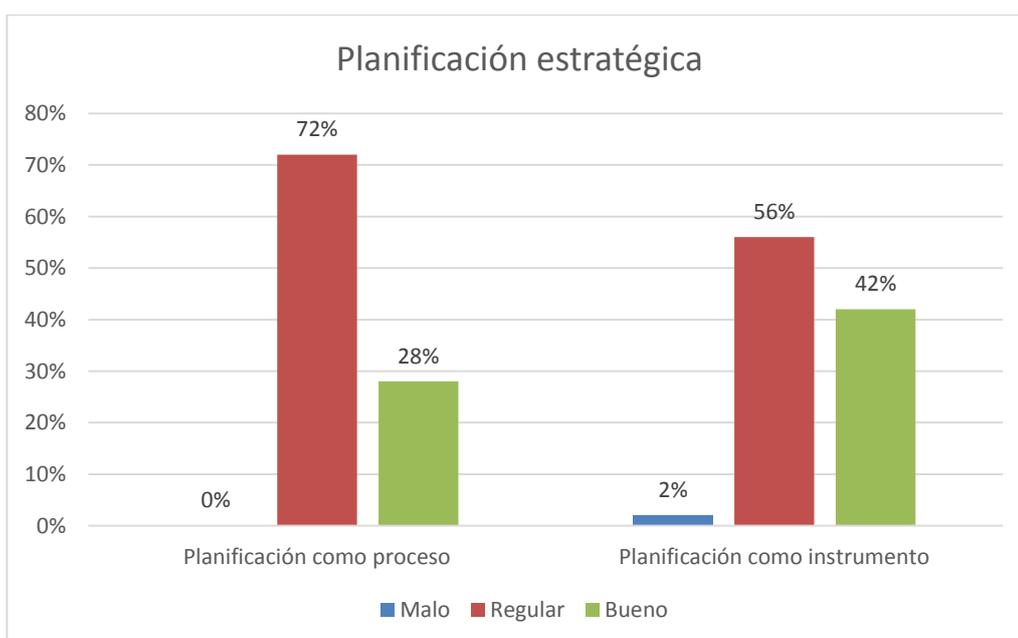


Figura 2. Niveles de Planificación estratégica

Interpretación

La tabla 8 y figura 2 relacionadas con los niveles de planificación estratégica se observa que en la planificación como proceso el 72% de los directores de las IIEE perciben un nivel “regular” y en planificación como instrumento el 56% perciben un nivel “regular”. Esto indica que la

planificación estratégica el predominante en la muestra es la planificación como proceso.

Descripción de resultados de la Variable gestión del conocimiento

Tabla 9

Descripción de los Niveles de las dimensiones de la Gestión del conocimiento

Niveles	Procesos		Modelos		Técnicas	
	f	%	f	%	f	%
Malo	21	42%	22	44%	14	28%
Regular	29	58%	26	52%	35	70%
Bueno	0	0%	2	4%	1	2%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

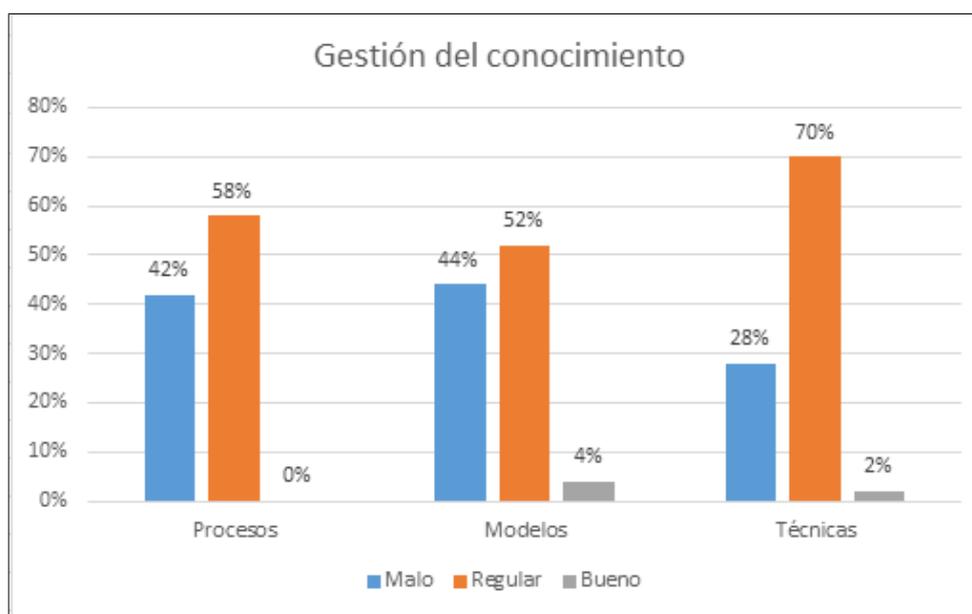


Figura 3

Niveles de la Gestión del conocimiento

Interpretación

La tabla 9 y figura 3 relacionadas con los niveles de la gestión del conocimiento se observa que de una muestra de 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, el 58% tienen un nivel “regular” en conocimiento

de procesos, un 52% tienen un nivel “regular” en conocimiento de modelos y 70% trabajador tiene el nivel “regular” en conocimiento de técnicas. Se concluye que el nivel predominante es conocimiento de técnicas la muestra es el “regular”.

Tabla 10

Descripción de los niveles entre las variables planificación estratégica y gestión del conocimiento

		Gestión del conocimiento		
Niveles		Malo	Regular	Bueno
Planificación estratégica	Malo	48%	12%	0%
	Regular	52%	88%	0%
	Bueno	0%	0%	0%

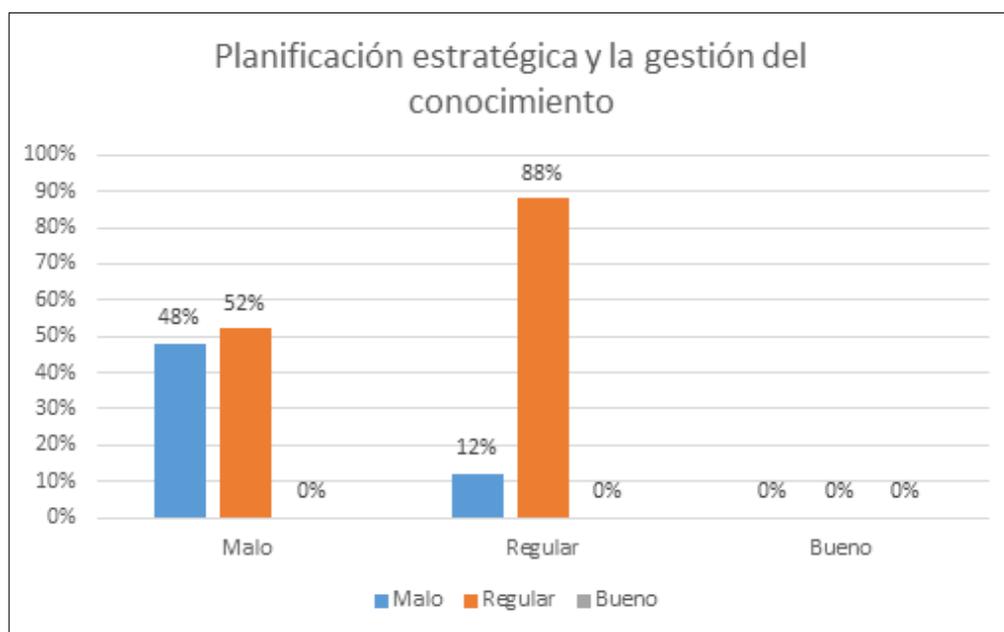


Figura 4

Descripción de los niveles entre las variables planificación estratégica y gestión del conocimiento

Interpretación

El 88% de la variable planificación estratégica representa un nivel regular y 88% de la variable gestión del conocimiento representa un nivel regular.

Tabla 11

Descripción de los niveles entre la planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento

		Procesos de la gestión del conocimiento			
		Niveles	Malo	Regular	Bueno
Planificación estratégica	Malo		20%	10%	0%
	Regular		22%	48%	0%
	Bueno		0%	0%	0%

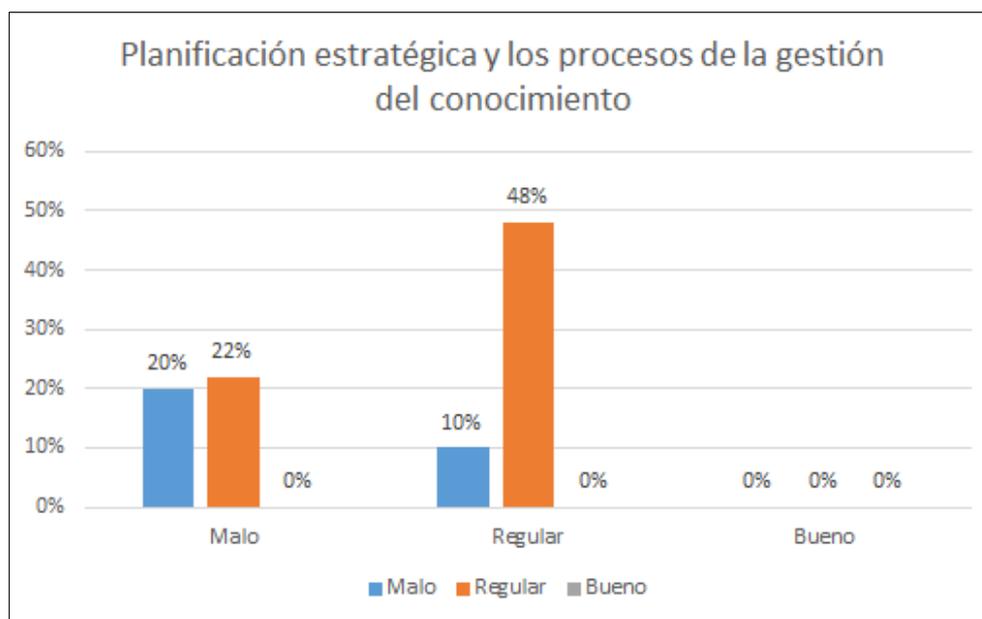


Figura 5

Descripción de los niveles entre las variables planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento

Interpretación

El 48% de la variable planificación estratégica representa un nivel regular y 48% de la dimensión procesos de la gestión del conocimiento representa un nivel regular.

Tabla 12

Descripción de los niveles entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento

		Modelos de la gestión del conocimiento		
Niveles		Malo	Regular	Bueno
Planificación estratégica	Malo	22%	8%	0%
	Regular	22%	44%	4%
	Bueno	0%	0%	0%

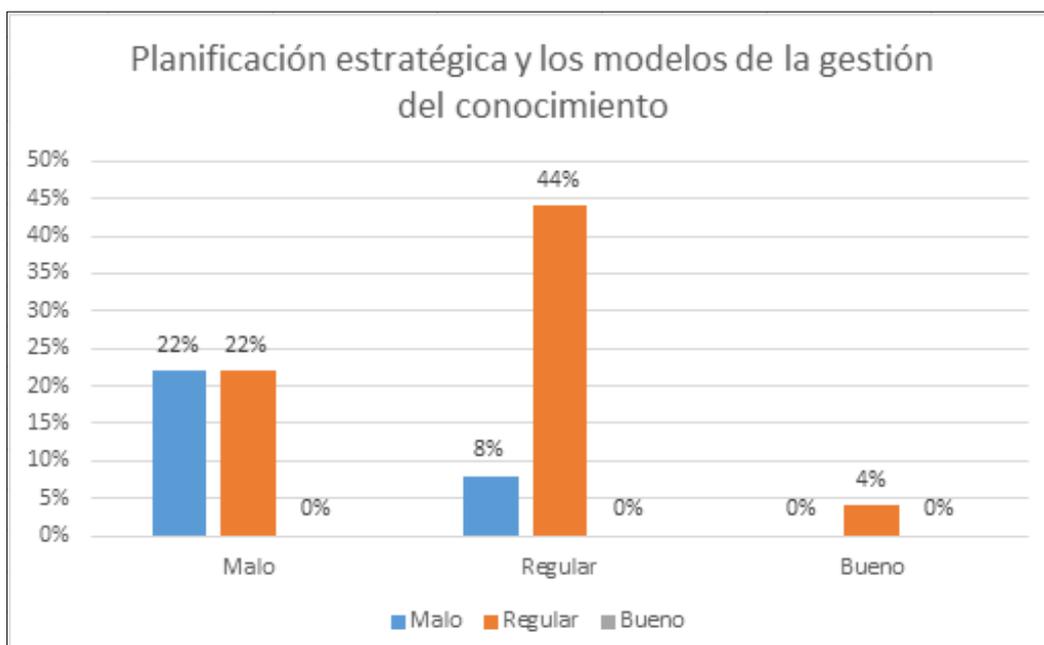


Figura 6

Descripción de los niveles entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento

Interpretación

El 44% de la variable planificación estratégica representa un nivel regular y 44% de la dimensión modelos de la gestión del conocimiento representa un nivel regular.

Tabla 13

Descripción de los niveles entre la planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento

		Técnicas de la gestión del conocimiento		
Niveles		Malo	Regular	Bueno
Planificación estratégica	Malo	16%	14%	0%
	Regular	12%	56%	2%
	Bueno	0%	0%	0%

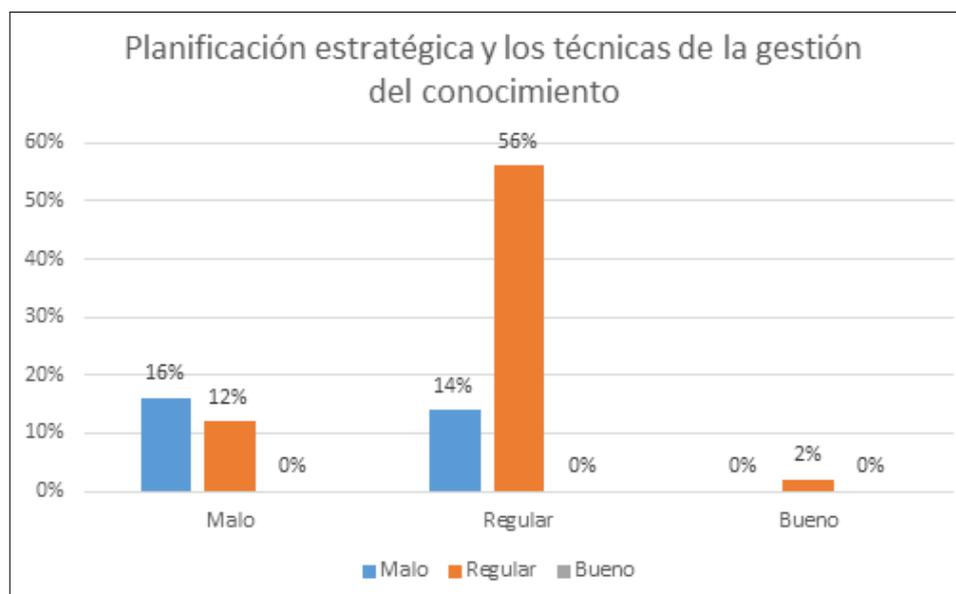


Figura 7

Descripción de los niveles entre la planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento

Interpretación

El 56% de la variable planificación estratégica representa un nivel regular y 56% de la dimensión técnicas de la gestión del conocimiento representa un nivel regular.

3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

Hipótesis general

Ho: No es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017.

Ha: Es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017.

Tabla 14

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables Planificación estratégica y Gestión del conocimiento

		Gestión del conocimiento
	Rho de Spearman	0.393**
Planificación estratégica	Sig. (bilateral)	0.005
	N	50

** . La confianza es significativa en el nivel 0,05

Interpretación

La tabla 14 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre las dos variables y estadísticamente significativa (Rho= 0.393); y siendo el valor de sig. (bilateral) = $0.005 < 0.05$; por ello, se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se concluye que existe relación significativa baja entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en directores

de las Instituciones educativas de la UGEL 13 de Yauyos; es decir, a mayor planificación estratégica en los directores, mayor correlativamente la gestión del conocimiento en ellos.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

HEo1: No es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

HE1: Es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

Tabla 15

Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento.

		Procesos	
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	0.327
		Sig. (bilateral)	0.020
		N	50

** . La confianza es significativa en el nivel 0,05

Interpretación

La tabla 15 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre la variable planificación estratégica y la dimensión procesos y estadísticamente significativa ($Rho = 0.327$); siendo el valor de $p = 0.020 < 0.05$); por ello, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y los procesos en los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 13, Lima, 2017;

es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor planificación estratégica en los directores, mayor procesos de gestión de conocimiento.

Segunda hipótesis específica

HEo2: No es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

HE2: Es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

Tabla 16

Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento.

		Modelos	
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	0.392
		Sig. (bilateral)	0.005
		N	50

** . La confianza es significativa en el nivel 0,05

Interpretación

La tabla 16 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre la variable planificación estratégica y la dimensión modelos y estadísticamente significativa (Rho = 0.392); y siendo el valor de $p = 0.005 < 0.05$; por ello, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y los modelos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017; es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor planificación estratégica en los directores, mayor modelos de gestión de conocimiento.

Tercera hipótesis específica

HEo3: No es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los técnicas de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

HE3: Es positiva y significativa la relación entre la planificación estratégica y los técnicas de la gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017.

Tabla 17

Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento.

		Técnicas	
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	0.374
		Sig. (bilateral)	0.008
		N	50

** . La confianza es significativa en el nivel 0,05

Interpretación

La tabla 17 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva baja entre la variable planificación estratégica y la dimensión técnicas y estadísticamente significativa ($Rho = 0.374$); y siendo el valor de $p = 0.008 < 0.05$); por ello, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y las técnicas en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos Lima, 2017; es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor planificación estratégica en los directores, mayor técnicas de gestión de conocimiento.

IV. Discusión

Con referencia al objetivo general, los resultados de la prueba de correlación de Spearman indican que existe una relación positiva baja entre la variable planificación estratégica y gestión del conocimiento, estadísticamente significativa ($Rho = 0.393$); y siendo el valor de sig. (bilateral) = $0.005 < 0.05$); es por eso que se rechaza la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en tal sentido, existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Este resultado coincide con la investigación realizada por López (2007), quien es su investigación titulada modelado de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, fundamento lo siguiente: Que existe una correlación positiva y significativa entre el modelos de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, esto quiere decir que si hay una planificación estratégica desde la gestión del conocimiento en la empresa todas los procesos de negocios de la empresa cumplirán los objetivos establecidos.

Con referencia al primer objetivo específico, los resultados de la prueba de correlación de Spearman indican que existe una relación positiva baja entre la planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento, estadísticamente significativa ($Rho = 0.327$); siendo el valor de $p = 0.020 < 0.05$). Es por eso que se rechaza la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en tal sentido, existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Este resultado coincide con la investigación realizada por Muriel (2015), quien realizó un trabajo de investigación titulada Planificación Estratégica de tecnología e información, llegó a la siguiente conclusión: Que existe una correlación positiva y significativa entre la planificación estratégica de tecnología e información, esto quiere decir que toda entidad debe tener una planificación estratégica de tecnología e información, para saber con las fortalezas y debilidades que cuenta y enfrentar al mundo cambiante.

Con referencia al segundo objetivo específico, los resultados de la prueba de correlación de Spearman indican que existe una relación positiva baja entre la planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento, estadísticamente significativa ($Rho = 0.392$); y siendo el valor de $p = 0.005 < 0.05$). Es por eso que se rechaza la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en tal sentido, existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Este resultado coincide con la investigación realizada por Ramírez (2004), quien es su investigación titulada Propuesta de modelo de planificación estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, concluyó lo siguiente: Que existe una correlación positiva y significativa entre la Propuesta de modelo de planificación estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, esto quiere decir que la planificación estratégica y la búsqueda de modelos de gestión del conocimiento conllevan a las empresas líderes a la ventaja competitiva en el mundo.

Con referencia al tercer objetivo específico, los resultados de la prueba de correlación de Spearman indican que existe una relación positiva baja entre la planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento, estadísticamente significativa ($Rho = 0.374$); y siendo el valor de $p = 0.008 < 0.05$). Es por eso que se rechaza la hipótesis nula y confirmar la hipótesis alterna en tal sentido, existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Este resultado coincide con la investigación realizada por Mendoza (2015), quien es su investigación titulada Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles 3 estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014, concluyó lo siguiente: Que existe una correlación positiva y significativa entre la Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles 3 estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014, esto quiere decir que teniendo una buena planificación estratégica mejor será la calidad de servicio en los hoteles de 3 estrellas del distrito de Andahuaylas.

V. Conclusiones

Primera:

En referencia al objetivo general se concluye que existe una correlación directa baja entre las variables de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho de 0.393) y el valor de sig. (bilateral) = $0.005 < 0.05$), siendo el índice de correlación 39.3%.

Segunda:

En referencia al primer objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho = 0.327); siendo el valor de $p = 0.020 < 0.05$), siendo el índice de correlación 32.7 %.

Tercero:

En referencia al segundo objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho = 0.392); y siendo el valor de $p = 0.005 < 0.05$, siendo el índice de correlación 39.2 %.

Cuarto:

En referencia al tercer objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho = 0.374); y siendo el valor de $p = 0.008 < 0.05$), siendo el índice de correlación 37.4 %.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda al Director de la UGEL 13 de Yauyos y a los Jefes de área, a capacitar a los directores de las IIEE de su jurisdicción, en relación a la planificación estratégica y gestión del conocimiento para que su desempeño sea más eficiente y eficaz.

Segunda:

Se recomienda al Director de la UGEL 13 de Yauyos y a los Jefes de área, diseñar y establecer estrategias para mejorar los procesos de la gestión del conocimiento de los directores de las IIEE, utilizando criterios sobre la creación de conocimientos, manejo de información y los aspectos éticos.

Tercero:

Se recomienda a los especialistas del área de Gestión Pedagógica de la UGEL 13 de Yauyos, sistematizar procedimientos para mejorar los modelos de gestión del conocimiento de los directores en las Instituciones Educativas, utilizando metodologías que estén relacionados con modelo de KPMG, modelo de Andersen y modelo de KMAT.

Cuarto:

Se recomienda a los especialistas del área de Gestión Pedagógica de la UGEL 13 de Yauyos, crear y proyectar estrategias basadas en investigaciones para mejorar las técnicas de la gestión de conocimiento de los directores de las Instituciones Educativas, utilizando procedimientos de lecciones aprendidas, auditoría del conocimiento y centros de conocimiento.

VII. Referencias

- Díaz, Rosero y Segura. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología*. Medellín: Revista Interamericana de Bibliotecología. goo.gl/qsDxdJcontent.
- Ordoñez, C. (2015). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. Vasco: Editorial Michelena Artes Gráficas S.L. goo.gl/mNj4SK
- Álamo, S. (2006). *Orden Gerencial*. Construcción de una estrategia. Lima: Editorial Costa.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Martínez, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Chávez, Y. (2013). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Red Educativa N°04 del distrito de Independencia-UGEL 02 Rímac, 2012* Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Dereve, N. (1990). *El Futuro de la Gerencia*. Legis. Bogotá, Colombia.
- Flores, A. y Orozco, L. (2009). *Pedagogía crítica en el aula, aplicada a la resolución de conflictos*. Ed.Moreros. Costa Rica
- Francés, A. (2004) *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela Ediciones IESA. 1ª Edición.
- Guaraway (1991). *El Reto de las Organizaciones*. Revista Calidad y Productividad. Nro. 4. Caracas. Venezuela.
- García, María Luisa (2009): "El planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad", *Economía Industrial*, 373, pp. 197-210.

García, Mariola (2001): *Las claves de la publicidad*, Sevilla, ESIC.

Rios, (2003): *El strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia: la Planificación estratégica publicitaria en España*, Madrid: Cie Inversione Editoriales Dossat.

Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Colección Temas gerenciales*. Editorial Planeta Venezolana S.A.

García, F. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restauración*. Madrid: Paraninfo S.A.

Garro, L. (2013). *Efectos de un programa tutorial en el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes de tercer año de secundaria de la I.E. Coronel José Gálvez*. Perú: UNE.

Pedraglio, N. (2006). *Propuesta de trabajo de investigación en ejecución: "Formas de gestión del conocimiento en el ámbito de la Educación Superior Venezolana"*. Universidad de Yacambú. Barcelona. Venezuela.

Mintzberg, Henry, Brian Q, James (1998). *El Proceso Estratégico*. 2da Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México DF. México.

Morales, N. (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis. Bogotá, Colombia.

Muro, X. (2004). *La Gerencia Universitaria. Desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Ediciones Opsu. Primera Edición. Caracas, Venezuela.

Serna Gómez, Humberto. (2003) *Gerencia Estratégica* 8° edición, Bogotá D.C.: 3R editores.

Sánchez, Cristina (2008): *Situación de la planificación estratégica en España*, Madrid: AEA.

- Sánchez, Cristina (2010): “*Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria*” [en línea], Revista Latina de Comunicación Social.
- Vazquez, A. E., (2010). *La gestión del conocimiento para la innovación organizacional*. En: 18° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina del 16 al 18 de junio de 2010.
- Villardefrancos, A. (2005), *Propuesta de un modelo integral para auditar Organizaciones de información en Cuba*. Tesis de doctorado. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Salazar, C. (2010). *Planeación Didáctica por Competencias*. México: Idaxis.
- Díaz, E. (2009) *Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos*. Cuba: Archivo nacional de la republica de cuba.
- Vicente, A. (1982) *Planeación social y planeación educativa*. Colombia: Biblioteca Digital CREFAL.
- Nonaka, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. España: Mcgraw Hill Interamericana.
- Landabaso, M. et al. (2003). *La política regional de innovación en la unión europea en el inicio del siglo XXI, en Innovación tecnológica, universidad y empresa*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación.
- Lara, J. (2008). *Redes de conocimiento y su desempeño*. Sinaloa: Estudios de caso en el Noroeste de México.

Anexos

Anexo 1
Artículo científico



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Planificación estratégica y gestión del conocimiento en las
II.EE. de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017.

AUTOR:

Br. Alely Marita Quispe Auris

COAUTOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López

Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo Filial Lima

Resumen

En el presente estudio se ha estudiado la relación entre la de planificación estratégica y gestión del conocimiento. La investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.

El tipo de investigación fue básica sustantiva; el diseño fue correlacional - transversal. La muestra estuvo representada por 50 directores de las instituciones educativas del nivel primario de la UGEL 13 Yauyos. Para medir las variables de estudio se empleó la técnica de la encuesta, como instrumento de empleo el cuestionario tipo Likert, los cuales fueron correctamente validados por el experto y aplicados a los directores; logrando conocer la percepción de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Rho de Spearman tenemos lo siguiente: que si existe correlación significativa entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en los directores de las instituciones educativas de la UGEL 13 de Yauyos. Siendo esta correlación de nivel positiva moderada entre las dos variables y estadísticamente significativa.

Palabras clave: planificación estratégica, gestión del conocimiento.

Abstrac

In the present study the relationship between of strategic planning and knowledge management has been studied. The research had as general objective: To determine the relationship between strategic planning and knowledge management in the II.EE. Of the UGEL 13, of Yauyos - Lima 2017.

The type of research was substantive basic; The design was correlational - transverse. The sample was represented by 50 principals of the educational institutions of the primary level of the UGEL 13 Yauyos. To measure the study variables, the survey technique was used as an instrument for using the Likert questionnaire, which were correctly validated by the expert and applied to the directors; Getting to know the perception of strategic planning and knowledge management.

Among the most important results obtained with the statistical test of Spearman's Rho we have the following: that if there is a significant correlation between the strategic planning and the knowledge management in the directors of the educational institutions of the UGEL 13 of Yauyos. This positive level correlation was moderate between the two variables and statistically significant.

Keywords: strategic planning, knowledge management.

Introducción

Si bien es cierto la planificación estratégica es parte de las funciones de los directores de las Instituciones Educativas, sin embargo se ha visto que los directores, no están dando la debida importancia a este punto muy importante como es la planificación estratégica y gestión del conocimiento, para realizar un trabajo eficiente y eficaz y así lograr los objetivos propuestos, donde casi el 80% de directores desconocen de estos temas importantes, desconocen de una buena planificación estratégica, el determinar la visión, misión, objetivos y estrategias para obtener resultados positivos, ni que decir de la gestión del conocimiento, que es nuevo para las Instituciones Educativas, la creación de nuevos conocimientos, el innovar, investigar, experiencias compartidas, del manejo de la información. Siempre teniendo presente el objetivo del presente trabajo de investigación que es determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.

Esta investigación se realizó con la finalidad de aportar al conocimiento existente de que la gestión del conocimiento y la planificación estratégica planificación son herramientas importantes para que las autoridades de las Instituciones Educativas de la UGEL 13 de Yauyos, le puedan dar importancia a los resultados de la investigación que han generado estas dos variables al relacionarse. La planificación estratégica y la gestión de conocimiento vienen hacer activos intangibles que deberían ser consideradas por todas las organizaciones principales porque con la planificación estratégica se puede prever el futuro y con la gestión del conocimiento se puede crear nuevos conocimientos que por medio de la innovación y los resultados estos siempre

Esta investigación se realiza ya que existe la necesidad de que los directores de las instituciones educativas le brinden mayor importancia a esta herramienta de trabajo que viene hacer la planificación estratégica y a la gestión del conocimiento, y puedan lograr sus objetivos propuestos. El trabajo de investigación tiene dos variables, planificación estratégica y gestión del conocimiento que mediante el cuestionario se demostraran validez y confiabilidad

por medio de juicios de expertos para ser utilizados en otros trabajos de investigación y otras instituciones educativas.

Revisión de literatura

López (2007), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelado de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, para obtener el grado de Doctor en la Universidad de Murcia, España, donde aportó lo siguiente: que uno de los programas más importantes, dentro del procesos de una empresa, es la planificación estratégica, que está considerado dentro de la Dirección Estratégica. La metodología se basa en tres grande aspectos: análisis, planificación y control. La planificación estratégica, viene hacer la manera de proyectar hacia el futuro, la decisión que se toma según el análisis estratégico. El propósito de la planificación estratégica es modelar la Ingeniería del conocimiento para obtener resultados positivos y cumplir con las metas establecidas.

Álamo (1995), en su trabajo de investigación titulado: La planificación estratégica de las universidades, para obtener el grado de Magister en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, manifestó lo siguiente: La investigación ha realizado un estudio en la universidades desde el punto de vista organizativa y de la dirección estratégica, el cual finaliza proponiendo una metodología orientada a la formulación de metas, objetivos, propósitos y acciones estratégicas en nuestras organizaciones. De esta forma, en la introducción se analizan los aspectos organizativos básicos que definen a las universidades, institutos y otras instituciones los procesos para la toma de decisiones.

Zaváro (2006), elaboró un trabajo de investigación titulado: Desarrollo, corporativismo local y planificación estratégica, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Rovira Virgili, donde agregó lo siguiente: El sentido de un plan estratégico, es para definir objetivos a largo plazo. Por ello, el proceso de elaboración del plan estratégico viene hacer nuestro objetivo principal lo cual se encuentra justificado en un referente empírico adecuado para presentar un conjunto de reflexiones críticas a las propuestas de transformación de la gestión pública del sector educación para obtener buenos resultados.

Díaz (2000), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica de procesos industriales, para obtener el grado de Magister en la Universidad de Cantabria, donde sostuvo lo siguiente: En conclusión, el objetivo de este trabajo de investigación es el proceso de dicha metodología y el desarrollo de una herramienta informática para el análisis de capacidades de las plantas de producción industrial que, tomando como base los objetivos fijados para determinar los objetivos, metas y propósitos, permita optimizar los recursos disponibles, frente a la demanda, y simular las distintas tomas de decisiones de la dirección en el ámbito de la capacidad de producción.

Ordoñez (2001), en su tesis titulada: Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos argumentó lo siguiente: En la Universidad de Oviedo, utilizaron una muestra de 70 entidades, de 80 o más personas, donde concluyó de esta manera: el objetivo de este proyecto de investigación es desarrollar una perspectiva integradora que muestre como la base de conocimiento de una organización el capital intelectual que es una ventaja competitiva y como las entidades puede crear, desarrollar y innovar ese capital intelectual a través de los sistemas de gestión de recursos humanos. Por lo tanto, este trabajo de investigación llega a la siguiente conclusión que las entidades su principal ventaja competitiva es el capital intelectual.

Rodríguez (2001), en su tesis titulada: La gestión del conocimiento científico técnico en la universidad, para optar el grado de Magister en la Universidad País de Vasco, concluyó lo siguiente: Que algunas Universidades parece estar perdiendo posiciones como centro de generación de conocimiento, que es un recurso importante, este recurso llama la atención por parte de las empresas y los gobiernos, considerándose el recurso clave en la consecución de ventajas competitivas. En estas circunstancias, estimamos que las Universidades deben hacer mayores esfuerzos en orientar a la investigación y a la aplicación del conocimiento científico, técnico.

Díaz (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Modelo de gestión de conocimiento para gestión de proyectos KM Pmtic, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Pontificia de Salamanca de España, donde argumentó lo siguiente: Los resultados del análisis de las variables conducirán a las mejores prácticas articulados a un Modelo de Gestión de Conocimiento para Gestión de Proyectos, el cual podrá ser utilizado por las entidades, con la finalidad de aprovechar un ambiente de aprendizaje para desarrollo de nuevos proyectos, los cuales pueden ser implantados apoyándose con las nuevas TIC's, para afrontar la competencia y los retos de la sociedad del conocimiento y el ambiente en el cual están inmersos todas las entidades el día de hoy.

Muriel (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación Estratégica de tecnología e información, para obtener el grado de Magister en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, donde aportó lo siguiente: La finalidad de este trabajo de investigación es diagnosticar el estado actual de la empresa que apoya las actividades del procesos que generan valor las actividades que se dedica la empresa, para elaborar el plan estratégico de tecnologías e información, que apoye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Por ello, en la introducción se describe el marco teórico empleado en el trabajo de investigación. Asimismo, se describe la arquitectura de la empresa, la definición de los objetivos estratégicos y los objetivos estratégicos de tecnología de información para finalmente realizar una propuesta de mejora en la atención de los clientes.

Salazar (2012), en su trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK Montajes e Instalaciones, para obtener el grado de maestría en la Universidad Nacional de Ingeniería, aportó lo siguiente: La planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK, con el propósito de facilitar a los líderes de empresas las herramientas importantes, donde podrá aplicar las diferentes estrategias y técnicas, para dar solución a una serie de proyectos inmobiliarios con una

excelente planificación estratégica para que generen rentabilidad y fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios.

Ríos (2012), hizo un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica y desarrollo local, modelo para la Gestión Urbano Ambiental Local, para obtener el grado de magister en la Universidad Nacional de Ingeniería, aportando lo siguiente: La planificación es un proceso sistemático y complejo de modelos teóricos, con enfoques diferentes que nos permiten comprender de manera integral la realidad, donde los grandes problemas urbanos son resultantes de procesos no articulados, e incoherentes por la falta de una planificación estratégica que oriente la gestión del desarrollo urbano ambiental.

Ramírez (2004), en su trabajo de investigación titulado: Propuesta de modelo de planificación estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llega a la siguiente conclusión: La globalización es el eje principal en la agenda del mundo empresarial los temas relacionados a la planificación estratégica. Todas las empresas líderes fuerzan en la búsqueda de modelos de gestión y ventajas competitivas, según Michael Porter una buena planificación estratégica conlleva al logro de ventajas competitivas.

Mendoza (2015), realizó un trabajo de investigación titulado: Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles 3 estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional José María Arguedas, donde comenta lo siguiente: El objetivo es determinar la relación entre las dos variables, la planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles de 3 estrellas del distrito de Andahuaylas. El presente estudio es de tipo No experimental ya que no se manipuló ninguna de las variables y cuyo diseño es descriptivo correlacional porque nos permitió describir los hechos encontrados y su relación respectiva entre las dos variables. La muestra fue de selección no probabilística e intencionada, constituida por los trabajadores de 6 hoteles. La técnica de recojo de datos fue la encuesta y el instrumento, fue el cuestionario, validado por

expertos; además, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach para la validez interna, obteniendo un valor de 0.503, considerándose al instrumento de confiabilidad aceptable moderada; y concluyendo que teniendo una buena planificación estratégica mejor será la calidad de servicio en los hoteles de 3 estrellas del distrito de Andahuaylas.

Planteamiento del problema

Actualmente se vive en un mundo de cambios muy acelerados el cual requiere tener nuevos aprendizajes, saberes, como la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las Instituciones educativas, para dar una educación de calidad a los alumnos, ya que viene hacer la parte principal de la comunidad, haciendo uso de las diferentes competencias, habilidades, liderazgo, etc. Esto se debe dar a conocer a los directores para que sepan la importancia y o coloque en práctica.

En américa latina, la planificación estratégica llego a ponerse de moda hace varias décadas y llego a incursionar en el Sector Público, donde se convirtió en un instrumento de trabajo donde la se tiene una adopción general del concepto sobre plan estratégico y el desarrollo de metodologías que provienen de diversas disciplinas donde se puede observar que no todas las empresas tienen las mismas perspectivas de mejorar ya que algunas no llegan a planificar por desconocimiento y es ahí donde las entidades no logran tener buenos resultados ni logran sus objetivos deseados.

La gestión del conocimiento se ha definido como un nuevo enfoque gerencial que utiliza y reconoce el valor más importante de las empresas que son el hombre y el conocimiento que éstos poseen y brindan a la organización. La coherencia es uno de sus valores principales que tiene como técnica la gestión de la calidad, el benchmarking, la reingeniería, la planeación estratégica y otras que se basan en el conocimiento. Estas características son consideradas como estrategias dentro de las empresas modernas. Los profesionales del conocimiento pasarán a ser la fuerza dominante en el mercado de trabajo, ya que el conocimiento se convertirá en el activo fundamental de la sociedad, donde

debemos compartir el conocimiento y las experiencias personales para mejorar y tener buenos resultados en nuestras organizaciones.

En el Perú actualmente y en plena era de la globalización, las instituciones educativas deben reformular los obsoletos sistemas organizacionales incorporando planeamientos estratégicos que puedan mejorar la calidad del servicio educativo y hacer que estas sean más eficientes. En ese contexto, estos modelos presentados anteriormente con respecto a la evaluación de calidad vienen hacer una herramienta que contribuyen a logro de una mejora continua. Esto se produce dentro de un escenario donde predomina el alto nivel de competitividad nacional e internacional, que se dan por los avances científicos y tecnológicos, y por tener la necesidad de adaptarse al sistema empresarial. Por ello las instituciones educativas se enfrentan a nuevos retos, lo cual le dice que deben buscar nuevas formas de gestión del conocimiento y profundizar en la evaluación para lograr una excelencia y alcanzar una mayor calidad. El error de algunas Instituciones Educativas es confundir información con conocimiento, es el punto de origen del problema ya que estos son términos con conceptos diferentes, por ello las organizaciones no logran sus objetivos y por ende no tiene buenos resultados.

En la Región Lima Provincias se presenta un gran reto con respecto a la transformación de la educación, no solo deberán enfrentar los diversos problemas de las gestiones anteriores en donde se presentan denuncias de corrupción sino que hay una mayor exigencia en el sector educativo con respecto a las instituciones educativas las cuales deberán asegurar los avances y lograr la mejora de la calidad en los alumnos.

En la UGEL N° 13 de Yauyos se puede observar que presentan los mismos problemas, sobre el desconocimiento y desarrollo de la planificación estratégica y gestión del conocimiento en las instituciones educativas, esto se debe por el desconocimiento que tienen los directores acerca de estas dos variables que son fundamentales para lograr los objetivos , las metas, prever los problemas dentro de la institución, antes de que surjan, los cuales se deben tener en cuenta para

formular estrategias de desarrollo, y llegar a visualizar la educación hacia el futuro para ser una institución competitiva a nivel Provincial.

“La institución educativa”, dentro de los nuevos paradigmas educativos demanda cambios en su principal escenarios, la cual se constituye como primera a la gestión como la base del sistema educativo, es donde se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos los cuales conducen a la formación humana. Estas instituciones no presentan un buen planteamiento estratégico, lo cual es perjudicial para un buen desenvolvimiento de sus actividades; esto produce un gran malestar que se generaliza dentro de la comunidad educativa, lo cual repercute negativamente en el funcionamiento de la institución.

Los Directores de las Instituciones educativas de la jurisdicción UGEL N° 13 de Yauyos, no saben de la importancia de la gestión del conocimiento y la relación que existe con la planificación estratégica, deseamos que se lleguen a tomar conciencia sobre la investigación que se ha realizado sobre las variables presentadas en este trabajo lo cual les ayudara a realizar un trabajo efectivo sobre la planificación estratégica y con esto se podrá generar un conocimiento adicional a sus instituciones educativas para lograr los objetivos trazados con eficiencia y eficacia teniendo como único fin el mejorar la educación de la Provincia de Yauyos y ser competitivos a nivel Regional y/o Nacional.

Problema general

¿Qué relación existe entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos – Lima 2017?

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las IIEE de primaria de la UGEL N° 13 de Yauyos – Lima 2017.

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene el diseño no experimental porque no se pueden manipular ni se tienen control directamente en dichas variables, transversal porque los datos se recolectan en un solo momento y tiempo dado y

correlacional tiene como finalidad conocer el grado de asociación que exista entre las dos variables en una muestra.

La población de estudio que corresponde a este trabajo de investigación es de 50 directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 13 de Yauyos, la muestra del siguiente trabajo ha sido intencionada por eso el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población en estudio, se utilizó el tipo de muestreo no aleatorio intencional que permite los casos característicos de la población.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizó es la encuesta, y Rojas (1996), lo define de esta manera “una encuesta es una herramienta para recopilar información, es un procedimiento de investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado y validado por juicio de expertos, sin modificar el entorno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en resúmenes, tablas y gráficos estadísticos, la información se recoge a través de preguntas cerradas y/o abiertas”.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario que estaba constituido por un conjunto de preguntas sistemáticas que se establecieron para el encuestador con el propósito de obtener datos de las variables planificación estratégica y gestión del conocimiento, fue aplicado de manera directa a 50 directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 13 de Yauyos.

La validez de las variables planificación estratégica y gestión del conocimiento, está dado por juicio de expertos de la Universidad Cesar Vallejo, dicho cuestionario fue validado por 3 expertos un metodólogo y 2 especialistas.

Resultados

Al evaluar las variables con sus dimensiones se obtuvieron los siguientes resultados La consistencia de los datos del cuestionario aplicado a los 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, para medir la planificación estratégica que es la primera variable, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus dimensiones, siendo el valor de 0.842 para los 12 ítems relacionados con la planificación como proceso; 0.850

para los 9 ítems relacionados con la planificación como instrumento, lo cual representa una confiabilidad alta y la consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado a los 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, para medir la gestión del conocimiento que es la segunda variable, fue estimado mediante la confiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus dimensiones, siendo el valor de 0.822 para los 9 ítems relacionados con los procesos; 0.860 para los 9 ítems relacionados con los modelos y el valor 0.835 para los 9 ítems, lo cual representa una confiabilidad alta. Este resultado coincide con la investigación realizada por López (2007), quien es su investigación titulada modelado de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, fundamento lo siguiente: Que existe una correlación positiva y significativa entre el modelos de la planificación estratégica a nivel de gestión de conocimiento, esto quiere decir que si hay una planificación estratégica desde la gestión del conocimiento en la empresa todas los procesos de negocios de la empresa cumplirán los objetivos establecidos.

Conclusiones

En referencia al objetivo general se concluye que existe una correlación directa baja entre las variables de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho de 0.393) y el valor de sig. (bilateral) = 0.005 < 0.01), siendo el índice de correlación 39.3%.

En referencia al primer objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y los procesos de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho = 0.327); siendo el valor de p = 0.020 < 0.01), siendo el índice de correlación 32.7 %.

En referencia al segundo objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y los modelos de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el (Rho = 0.392); y siendo el valor de p = 0.005 < 0.05, siendo el índice de correlación 39.2 %.

En referencia al tercer objetivo específico se argumenta una correlación baja entre la variable planificación estratégica y las técnicas de la gestión del conocimiento en los directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos, Lima 2017, obteniendo el ($Rho = 0.374$); y siendo el valor de $p = 0.008 < 0.01$), siendo el índice de correlación 37.4 %.

Referencias

- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Chávez, Y. (2013). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Red Educativa N°04 del distrito de Independencia-UGEL 02 Rímac, 2012* Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Dereve, N. (1990). *El Futuro de la Gerencia*. Legis. Bogotá, Colombia.
- Flores, A. y Orozco, L. (2009). *Pedagogía crítica en el aula, aplicada a la resolución de conflictos*. Ed.Moreros. Costa Rica
- Francés, A. (2004) *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela Ediciones IESA. 1ª Edición.
- Guaraway (1991). *El Reto de las Organizaciones*. Revista Calidad y Productividad. Nro. 4. Caracas. Venezuela.
- García, María Luisa (2009): “*El planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad*”, Economía Industrial, 373, pp. 197-210.
- García, Mariola (2001): Las claves de la publicidad, Sevilla, ESIC.
- Giquel, Ofelia (2003): *El strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia: la*

Planificación estratégica publicitaria en España, Madrid: Cie Inversione Editoriales Dossat.

Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Colección Temas gerenciales*. Editorial Planeta Venezolana S.A.

Anexo 2

Matriz de consistencia

TÍTULO: Planificación estratégica y gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, Yauyos – Lima 2017.								
AUTOR: Alely Marita Quispe Auris								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>Problema principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la planificación estratégica con los procesos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre la planificación estratégica con los modelos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la planificación estratégica con las técnicas en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y los procesos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y los modelos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y las técnicas en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe una relación entre la Planificación estratégica y la gestión de conocimiento en las II.EE. de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. Existe una relación entre la planificación estratégica y los procesos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>2. Existe una relación entre la planificación estratégica y los modelos en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p> <p>3. Existe una relación entre la planificación estratégica y las técnicas en las IIEE de la UGEL 13, de Yauyos – Lima 2017.</p>	Variable 1: Planificación Estratégica					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos	
			Planificación como Proceso	1. Fase filosófica 2. Fase analítica 3. Fase programática 4. Fase operativa	1 – 3 4 – 6 7 – 9 10 - 12	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3) Casi nunca (4)	Malo (21-49) Regular (50-77)	
			Planificación como Instrumento	1. Proyecto educativo Local 2. Proyecto educativo institucional 3. Plan anual de trabajo	13 - 15 16 - 18 19 – 21	Siempre(5)	Bueno (78-105)	
						Variable 2: Gestión del Conocimiento		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos	
			Procesos	1. Creación del conocimiento 2. Manejo de Información 3. Aspectos éticos	22 – 24 25 - 27 28 - 30	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3) Casi nunca (4)	Malo (22-58) Regular (59-95)	
			Modelos	1. Modelo de KPMG 2. Modelo de Andersen 3. Modelo de KMAT	31 – 33 34 - 36 37 - 39	Siempre(5)	Bueno (96-135)	
			Técnicas	1. Lecciones aprendidas 2. Auditoria del conocimiento 3. Centros de conocimiento	40 – 42 43 – 45 46 – 48			

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Básica porque busca producir nuevos conocimientos</p> <p>DISEÑO: No experimental, Transversal y Caorrelacional</p> <p>MÉTODO: Hipotético - Deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: La población del presente trabajo en estudio está constituida por 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestra Censal</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: La muestra del siguiente trabajo ha sido intencionada por eso el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población en estudio 50 directores de las IIEE de la UGEL 13 de Yauyos.</p>	<p>Variable 1: Planificación estratégica</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Norma Eyzaguirre Año: 2006 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Instituciones Educativas Forma de Administración: Directa</p> <p>Variable 2: Gestión del Conocimiento</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Fortunato Contreras y Pedro Tito Año:2013 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Instituciones Educativas Forma de Administración: Directa</p>		<p>DESCRIPTIVA: Es un proceso mediante el cual se recopila, organiza, presenta, analiza e interpreta datos de manera tal que describa fácil y rápidamente las características esenciales de dichos datos mediante el empleo de métodos gráficos, tabulares o numéricos</p> <p>INFERENCIAL: Llamada también inferencia estadística, la cual consiste en llegar a obtener conclusiones o generalizaciones que sobrepasan los límites de los conocimientos aportados por un conjunto de datos. Busca obtener información sobre la población basándose en el estudio de los datos de una muestra tomada a partir de ella</p>

Anexo 3
Consentimiento de la Institución

 **GOBIERNO REGIONAL DE LIMA**
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 13 - YAUYOS

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Yauyos, **17 MAYO 2017**

CARTA N° 015 - 2017/D-UGEL N° 13 - YAUYOS

SEÑORITA:
Alely Marita QUISPE AURIS

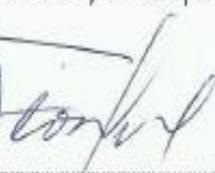
PRESENTE.-

De mi mayor consideración:

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarle cordialmente, el propósito de la presente misiva es en atención al expediente 8756 - 2017; por lo tanto hago de su conocimiento que se le concede el permiso, para realizar una encuesta de trabajo de investigación a los Directores de las Instituciones Educativas focalizada por el Programa PELA de la jurisdicción Unidad de Gestión Educativa Local N° 13 de Yauyos, dicha encuesta tiene como tema estrategias que plantea para el logro de sus aprendizajes en sus estudiantes, espero tenga las facilidades y cumpla con su objetivo.

Reitero las muestras de mi consideración y estima personal,

Atentamente,

Prof. Daniel Arturo VICTORIO VARGAS
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III
UGEL N° 13-YAUYOS

Anexo 4

Matriz de datos

Planificación estratégica																				
Planificación como proceso												Planificación como instrumento								
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
5	5	5	3	2	5	5	3	3	4	5	5	3	3	2	5	4	4	4	4	3
4	2	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	4	2
4	2	1	4	5	5	3	4	1	4	3	1	2	1	3	5	4	1	5	4	1
5	4	4	2	5	1	3	3	3	4	4	4	2	3	2	5	4	3	2	3	4
4	3	4	3	5	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	2	4	5
3	4	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5
2	3	3	5	4	1	2	5	5	4	4	3	2	1	2	4	1	2	3	4	1
2	2	4	5	2	5	4	3	3	4	4	4	5	4	2	4	5	4	2	5	4
5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	3	3	3	5	2	2	5	4	1	5	4
5	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4	2	2	5	5	5	3
4	5	4	3	5	3	5	2	3	4	5	5	4	1	5	4	4	1	5	4	1
4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	1	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	2	4	2	3	4	5	4	5	4	3	5
4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	2	1	3	3	4
4	3	1	5	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5
1	5	5	2	5	5	2	5	3	5	4	1	5	4	3	4	4	2	3	4	3
5	4	5	5	3	5	4	3	4	5	2	5	5	1	2	4	5	2	3	5	3
5	1	5	5	3	4	5	1	4	5	4	3	5	2	3	4	1	4	3	3	4
5	4	5	4	2	4	5	3	3	5	5	2	5	4	2	4	5	5	4	4	4

Gestión del conocimiento																											
Procesos									Modelos									Técnicas									
P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	4	
3	5	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	2	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
4	4	1	5	5	1	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	5	4	2	3	3	4	4	4	
2	5	4	2	2	3	5	2	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	1	5	5	3	4	4	5	4	2	
3	4	2	3	5	3	5	4	4	1	4	3	4	3	5	3	3	2	4	5	4	4	5	4	4	3	3	
2	3	1	2	5	5	4	5	2	3	4	2	2	5	2	4	3	3	3	4	1	2	4	3	3	2	2	
4	4	3	5	4	4	3	5	2	4	5	4	4	5	5	3	1	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	
4	2	3	5	2	3	4	4	1	5	5	4	2	5	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	5	
5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	1	5	4	4	3	2	3	3	3	2	1	3	4	4	1	4	
2	4	3	4	3	1	4	3	5	2	3	2	1	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	
1	2	1	4	1	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	5	4	4	
5	4	4	4	3	4	5	3	4	1	4	4	3	5	4	3	1	5	5	2	4	2	1	4	3	5	5	
3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	5	2	3	5	5	3	4	5	3	
3	2	4	3	3	5	5	5	4	5	3	3	3	5	3	5	2	4	2	4	1	3	3	5	3	5	3	
4	3	2	4	5	4	4	5	3	5	3	3	4	5	4	5	3	4	2	4	2	5	3	5	5	4	5	
4	4	4	4	1	3	4	4	1	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	2	4	2	
5	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	5	2	4	5	4	5	2	4	5	3	4	4	4	4	3	4	
4	3	4	2	2	2	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	5	2	3	5	5	4	5	3	5	4	4	
4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	2	4	5	5	5	1	2	5	5	4	5	4	4	5	4	

Anexo 5

Instrumento

Cuestionario

Sr. Director de la Institución Educativa, el presente cuestionario es un trabajo de investigación que se está realizando en la Universidad Cesar Vallejo, con el objetivo de conocer las estrategias que Ud. planea en su Institución para lograr los aprendizajes de sus estudiantes, para ello le pido marcar con una X la alternativa que considere correcto.

Escala

1. Nunca

2. Casi Nunca

3. A Veces

4. Casi Siempre

5. Siempre

Nº	V1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	2	3	4	5
	D1. Planificación como proceso					
01	¿Se identifica Ud. con la visión de su institución educativa?					
02	¿Se identifica Ud. con la misión de su institución educativa?					
03	¿Practica los valores dentro de sus Institución Educativa?					
04	¿En su Institución educativa hay docentes capacitados?					
05	¿Su institución cuenta con equipos tecnológicos?					
06	¿Cree Ud. que los equipos tecnológicos mejoran la calidad de aprendizajes de los estudiantes?					
07	¿Su Institución tiene objetivos planificados a corto plazo?					
08	¿Su Institución tiene objetivos planificados a largo plazo?					
09	¿Sus objetivos están alineados con las estrategias de su institución?					
10	¿Intercambian estrategias pedagógicas con otros directores?					
11	¿Planifica las actividades de acuerdo a los recursos de la Institución?					
12	¿Implementa estrategias pedagógicas con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes?					
	D2. Planificación como instrumento					
13	¿Ud. considera que el Proyecto Educativo Local, es fundamental para el desarrollo de la educación?					
14	¿Ud. considera que el Proyecto Educativo Local de la UGEL Yauyos, tiene objetivos claros?					
15	¿Ud. participa en la elaboración del Proyecto Educativa Local de la UGEL?					
16	¿Ud. cree que el PEI de su institución logra resultados positivos?					
17	¿Considera Ud. que el PEI de su institución tiene objetivos claros para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?					
18	¿Considera usted que la implementación de un PEI mejoraría el desempeño del director?					
19	¿Las actividades del PAT son supervisadas en cada una de sus fases?					
20	¿Ud. elabora el PAT en base las metas y objetivos de su Institución?					
21	¿Considera Ud. que el PAT es un instrumento importante?					

N°	VI. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
	D1. Procesos					
22	¿A escuchando sobre la creación del conocimiento?					
23	¿Considera Ud. que tiene conocimientos necesarios para realizar sus funciones?					
24	¿Considera Ud. que puede utilizar sus conocimientos que tiene para mejorar su trabajo?					
25	¿Ud. comparte información novedosa con sus colegas?					
26	¿Cuenta con suficiente información en su Institución para realizar su trabajo?					
27	¿Cree Ud. que la Información que maneja es valiosa?					
28	¿Cree Ud. que tiene buena relación con los docentes y alumnos?					
29	¿Da a conocer a los estudiantes cuales son los valores y principios de su Institución educativa?					
30	¿Da a conocer a los docentes cuáles son los valores y principios de su Institución educativa?					
	D2. Modelos					
31	¿Ud. se considera un líder?					
32	¿El diálogo creativo y el intercambio de ideas son habituales en su institución educativa?					
33	¿Existe un ambiente de colaboración en su Institución Educativa?					
34	¿Ud. comparte ideas, experiencias con sus colegas?					
35	¿Su Institución cuenta con buena infraestructura?					
36	¿Ud. considera que hay un buen clima laboral en su Institución?					
37	¿Su Institución educativa cuenta con buena Tecnología?					
38	¿Dentro de su Institución educativa comparten estrategias pedagógicas?					
39	¿Intercambian experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje?					
	D3. Técnicas					
40	¿Intercambia constantemente experiencias exitosas en su Institución?					
41	¿Evalúan constantemente los resultados de las estrategias pedagógicas?					
42	¿Analizan constantemente las debilidades y fortalezas de su Institución educativa?					
43	¿Realizan auditorias para conocer los activos de información que tiene su institución educativa?					
44	¿Cree Ud. que los activos de su institución son importantes?					
45	¿Qué tiempo realizan las auditorias de conocimiento en su Institución?					
46	¿Ud. cree que el conocimiento reside en las personas de su institución?					
47	¿Ud. cree que los centros de conocimientos son una ayuda a crecer institucionalmente?					
48	¿Ud. considera que la gestión del conocimiento está alineada con los objetivos de su Institución educativa?					

Anexo 6

Formato de validación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Planificación como Proceso							
1	¿Se identifica Ud. con la visión de su institución educativa?							
2	¿Se identifica Ud. con la misión de su institución educativa?							
3	¿Practica los valores dentro de sus Institución Educativa?							
4	¿En su Institución educativa hay docentes capacitados?							
5	¿Su institución cuenta con equipos tecnológicos?							
6	¿Cree Ud. que los equipos tecnológicos mejoran la calidad de aprendizajes de los estudiantes?							
7	¿Su Institución tiene objetivos planificados a corto plazo?							
8	¿Su Institución tiene objetivos planificados a largo plazo?							
9	¿Sus objetivos están alineados con las estrategias de su institución?							
10	¿Intercambian estrategias pedagógicas con otros directores?							
11	¿Planifica las actividades de acuerdo a los recursos de la Institución?							
12	¿Implementa estrategias pedagógicas con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes?							
	Dimensión 2: Planificación como instrumento	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Ud. considera que el Proyecto Educativo Local, es fundamental para el desarrollo de la educación?							
14	¿Ud. considera que el Proyecto Educativo Local de la UGEL Yauyos, tiene objetivos claros?							
15	¿Ud. participa en la elaboración del Proyecto Educativa Local de la UGEL?							
16	¿Ud. cree que el PEI de su institución logra resultados positivos?							
17	¿Considera Ud. que el PEI de su institución tiene objetivos claros para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?							
18	¿Considera usted que la implementación de un PEI mejoraría el desempeño del director?							
19	¿Las actividades del PAT son supervisadas en cada una de sus fases?							
20	¿Ud. elabora el PAT en base las metas y objetivos de su Institución?							
21	¿Considera Ud. que el PAT es un instrumento importante?							

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Procesos							
22	¿A escuchando sobre la creación del conocimiento?							
23	¿Considera Ud. que tiene conocimientos necesarios para realizar sus funciones?							
24	¿Considera Ud. que puede utilizar sus conocimientos que tiene para mejorar su trabajo?							
25	¿Ud. comparte información novedosa con sus colegas?							
26	¿Cuenta con suficiente información en su Institución para realizar su trabajo?							
27	¿Cree Ud. que la Información que maneja es valiosa?							
28	¿Cree Ud. que tiene buena relación con los docentes y alumnos?							
29	¿Da a conocer a los estudiantes cuales son los valores y principios de su Institución educativa?							
30	¿Da a conocer a los docentes cuáles son los valores y principios de su Institución educativa?							
	Dimensión 2: Modelos	Si	No	Si	No	Si	No	
31	¿Ud. se considera un líder?							
32	¿El diálogo creativo y el intercambio de ideas son habituales en su institución educativa?							
33	¿Existe un ambiente de colaboración en su Institución Educativa?							
34	¿Ud. comparte ideas, experiencias con sus colegas?							
35	¿Su Institución cuenta con buena infraestructura?							
36	¿Ud. considera que hay un buen clima laboral en su Institución?							
37	¿Su Institución educativa cuenta con buena Tecnología?							
38	¿Dentro de su Institución educativa comparten estrategias pedagógicas?							
39	¿Intercambian experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje?							
	Dimensión 3: Técnicas							
40	¿Intercambia constantemente experiencias exitosas en su Institución?							
41	¿Evalúan constantemente los resultados de las estrategias pedagógicas?							

42	¿Analizan constantemente las debilidades y fortalezas de su Institución educativa?							
43	¿Realizan auditorias para conocer los activos de información que tiene su institución educativa?							
44	¿Cree Ud. que los activos de su institución son importantes?							
45	¿Qué tiempo realizan las auditorias de conocimiento en su Institución?							
46	¿Ud. cree que el conocimiento reside en las personas de su institución?							
47	¿Ud. cree que los centros de conocimientos son una ayuda a crecer institucionalmente?							
48	¿Ud. considera que la gestión del conocimiento está alineada con los objetivos de su Institución educativa?							

47	¿Ud. cree que los centros de conocimientos son una ayuda a crecer institucionalmente?									
48	¿Ud. considera que la gestión del conocimiento está alineada con los objetivos de su Institución educativa?									

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg. Edwin Alberto Martínez López DNI: 09080039

Especialidad del validador: DOCENTE METODOLOGO

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

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

 14 de 06 del 20 17

 Firma del Experto Informante.

47	¿Ud. cree que los centros de conocimientos son una ayuda a crecer institucionalmente?							
48	¿Ud. considera que la gestión del conocimiento está alineada con los objetivos de su Institución educativa?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gerencia gerencia empresarial / Economía

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

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

...14...de...06...del 2017..

Firma del Experto Informante.

 **Mg. William S. Flores Sotelo**
UCV Docente Post Grado

47	¿Ud. cree que los centros de conocimientos son una ayuda a crecer institucionalmente?															
48	¿Ud. considera que la gestión del conocimiento está alineada con los objetivos de su Institución educativa?															

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

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

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

14 de JUNIO del 2017



Firma del Experto Informante.

Anexo 7

Operacionalización de variables

Planificación estratégica

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos
Planificación como Proceso	Fase filosófica Fase analítica Fase programática Fase operativa	De 1 hasta 12	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3) Casi nunca (4) Siempre(5)	Malo (21-49) Regular (50-77) Bueno (78-105)
Planificación como Instrumento	Proyecto educativo Local Proyecto educativo institucional Plan anual de trabajo	De 13 hasta 21		

Gestión de conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles o rangos
Procesos	Creación del conocimiento Manejo de Información Aspectos éticos	De 22 hasta 30	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces (3) Casi nunca (4) Siempre(5)	Malo (22-58) Regular (59-95) Bueno (96-135)
Modelos	Modelo de KPMG Modelo de Andersen Modelo de KMAT	De 31 hasta 39		
Técnica	Lecciones aprendidas Auditoria del conocimiento Centros de conocimiento	De 40 hasta 48		