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

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

Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una universidad pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

Willian PEREZ SULLCARAY

ASESOR

Dr. Ebor FAIRLIE FRISANCHO

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

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

Referencia bibliográfica

Perez, W. (2026). *Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una universidad pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Willian Perez Sullcaray
Tipo de documento de identidad	DNI.
Número de documento de identidad	45959081
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6320-0048
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Ebor Fairlie Frisancho
Tipo de documento de identidad	DNI.
Número de documento de identidad	09434940
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1513-854X
Datos del Jurado Examinador	
Presidente	
Nombres y apellidos	Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva
Tipo de documento de identidad	DNI.
Número de documento de identidad	10003595
Jurado	
Nombres y apellidos	Dra. Helen Yarushka Pebe Niebuhr
Tipo de documento de identidad	DNI.
Número de documento de identidad	07975587
Jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Manuel Jorge Espinoza Altamirano
Tipo de documento de identidad	DNI.
Número de documento de identidad	25511133
Datos de investigación	
Línea de investigación	Gestión del conocimiento
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Junín Provincia: Tarma Latitud: -11.42 Longitud: -75.6881
Año o periodo de la investigación	2024
URL de disciplinas OCDE	2.02.04 - Negocios, Administración URIS: http://purl.org/perepo/ocde/ford#5.02.04

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0028-UPG-FCA-2026
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los veinte días del mes de abril del año dos mil veintiséis, siendo las diez horas y treinta minutos, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***PRESIDIDO*** *por el* ***DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA,*** *e integrado por los miembros:* ***DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO (Asesor), DRA. HELEN YARUSHKA PEBE NIEBUHR (Jurado), DR. MANUEL JORGE ESPINOZA ALTAMIRANO (Jurado);*** *el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don* ***WILLIAN PEREZ SULLCARAY,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE PERÚ: UN ENFOQUE PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA COMPETITIVIDAD ACADÉMICA",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***ARTÍCULO 100º*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Diecisiete (17) Muy Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar *el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don* ***WILLIAN PEREZ SULLCARAY.*** *Se extiende la presente Acta siendo las* 11:10 *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA
PRESIDENTE

DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
ASESOR

DR. MANUEL JORGE ESPINOZA ALTAMIRANO
JURADO

DRA. HELEN YARUSHKA PEBE NIEBUHR
JURADO

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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **EBOR FAIRLIE FRISANCHO** en mi condición de asesora acreditado con el Dictamen de la UPG **N° 000893-2024-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis, cuyo título es **"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE PERÚ: UN ENFOQUE PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA COMPETITIVIDAD ACADÉMICA",** presentado por el Tesista **WILLIAN PEREZ SULLCARAY** para optar el grado académico de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 20% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.** Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

Lima, 20 de abril del 2026

Firma del Asesor: _____

Nombres y Apellidos del asesor: Ebor Fairlie Frisancho

DNI: 09434940

Dedicatoria.

A mis padres, Víctor Perez Ticllacuri y Georgina Sullcaray Huamán, cuya entrega, amor incondicional y constante ejemplo de esfuerzo y perseverancia han sido el pilar fundamental que ha guiado mi formación académica y personal.

Agradecimiento.

A Dios, por concederme la vida, la salud y la fortaleza necesaria para culminar este importante logro académico.

A mis hermanos, Aurelio, Vilma, Olga, Nancy, Amelia, Lelis Estela, Lucy, Wilber y Nelly, por su paciencia, apoyo constante y palabras de aliento a lo largo de todo este proceso formativo.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por constituir un espacio fundamental de formación académica, investigación y crecimiento profesional, que ha contribuido significativamente al desarrollo de esta tesis doctoral.

A la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, por brindarme las facilidades institucionales para el desarrollo de la investigación.

A mi asesor de tesis, Dr. Ebor Fairlie Frisancho, por su orientación académica, dedicación y compromiso, así como por compartir su experiencia y conocimientos durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, han contribuido a la realización de esta investigación. Su apoyo ha sido fundamental para la culminación de esta meta académica.

Índice general.

Dedicatoria.....viii
Agradecimiento. ix
Índice general. x
Lista de tablas. xi
Lista de figuras. xiii
Resumen. xiv
Abstract.....xv
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN. 16
1.1. Situación Problemática. 16
1.2. Formulación del Problema. 21
1.2.1. Problema general. 21
1.2.2. Problemas específicos. 21
1.3. Justificación teórica. 22
1.4. Justificación práctica. 23
1.5. Objetivos. 24
1.5.1. Objetivo general. 24
1.5.2. Objetivos específicos. 24
1.6. Hipótesis. 24
1.6.1. Hipótesis general. 24
1.6.2. Hipótesis específicas. 25
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. 26
2.1. Marco filosófico de la investigación. 26
2.2. Antecedentes de investigación. 31
2.3. Bases teóricas. 51
2.4. Glosario 95
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA. 99
3.1. Tipo y Diseño de investigación. 99
3.2. Población de estudio. 102
3.3. Tamaño de muestra. 103
3.4. Técnicas de recolección de datos. 105
3.5. Ética en la investigación 109
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. 111
4.1. Análisis, interpretación y explicación. 111
4.2. Resultados descriptivos e inferenciales. 112
4.3. Prueba de hipótesis. 130
4.4. Presentación y discusión de resultados. 142
CAPÍTULO 5: PROPUESTA (OPCIONAL). 160
5.1. Propuesta para la solución del problema. 160
5.2. Beneficios que aporta la propuesta. 167
CONCLUSIONES. 169
RECOMENDACIONES. 172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 175
ANEXOS. 188
1. Matriz de consistencia. 188
2. Matriz de operacionalización. 188
3. Instrumento de recolección de datos. 188
4. Validación del instrumento. 188

Lista de tablas.

Tabla 1. Áreas estratégicas fundamentales de gestión del conocimiento. 60
Tabla 2. Ejecución de las fases del ciclo de planeamiento estratégico conforme a las directrices de las entidades que integran el Sinaplan. 81
Tabla 3. Principales atributos del PEI. 83
Tabla 4. Composición del PEI. 83
Tabla 5. Aprobación del PEI. 85
Tabla 6. Características del POI. 86
Tabla 7. Estructura para elaborar el POI. 86
Tabla 8. Diseño y ratificación del POI. 87
Tabla 9. Estudiantes de la UNAAT. 92
Tabla 10. Docentes de la UNAAT. 92
Tabla 11. Personal Administrativo de la UNAAT. 93
Tabla 12. Población de estudio. 102
Tabla 13. Tamaño de muestra. 103
Tabla 14. Estrategia de muestreo. 104
Tabla 15. Confiabilidad Alfa de cronbach de los cuestionarios. 106
Tabla 16. Interpretación de coeficiente de confiabilidad. 107
Tabla 17. Validación de instrumento. 108
Tabla 18. Análisis descriptivo univariado de ítems de la gestión del conocimiento. 114
Tabla 19. Análisis descriptivo univariado de ítems del planeamiento estratégico. 119
Tabla 20. Resultados de carácter descriptivo correspondientes a la variable de gestión del conocimiento. 124
Tabla 21. Resultados descriptivos asociados a la dimensión de generación del conocimiento. 124
Tabla 22. Resultados descriptivos correspondientes a la dimensión de transferencia y conservación del conocimiento. 125
Tabla 23. Resultados descriptivos de la dimensión aplicación y uso de conocimiento. 125
Tabla 24. Resultados descriptivos relacionados con la variable de planificación estratégica. 126
Tabla 25. Resultados de la dimensión análisis de la situación actual. 127
Tabla 26. Resultados descriptivos vinculados a la dimensión de análisis prospectivo. 127
Tabla 27. Resultados descriptivos de la dimensión decisión estratégica. 128
Tabla 28. Resultados descriptivos correspondientes a la dimensión de seguimiento y evaluación. 129
Tabla 29. Resultados de las pruebas de normalidad de variables y dimensiones. 130
Tabla 30. Ajuste del modelo sobre la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico. 131
Tabla 31. Bondad de ajuste de la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico. 132
Tabla 32. Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico. 132
Tabla 33. Ajuste del modelo de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico. 133
Tabla 34. Bondad de ajuste de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico. 133
Tabla 35. Pseudo R cuadrado de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico. 133

Tabla 36. Ajuste del modelo sobre la influencia de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el planeamiento estratégico. 134
Tabla 37. Bondad de ajuste de la influencia de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el planeamiento estratégico. 134
Tabla 38. Pseudo R cuadrado de la influencia de la transferencia y almacenamiento de conocimiento en el planeamiento estratégico. 135
Tabla 39. Ajuste del modelo sobre la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico. 136
Tabla 40. Bondad de ajuste de la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico. 136
Tabla 41. Pseudo R cuadrado de la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico. 136
Tabla 42. Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual. 137
Tabla 43. Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual..... 137
Tabla 44. Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual..... 138
Tabla 45. Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el análisis prospectivo. 139
Tabla 46. Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo. ... 139
Tabla 47. Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo..... 139
Tabla 48. Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en la decisión estratégica..... 140
Tabla 49. Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica..... 140
Tabla 50. Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica. 141
Tabla 51. Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación. 141
Tabla 52. Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación. 142
Tabla 53. Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación. 142
Tabla 54. Actividades preparatorias. 164
Tabla 55. Implementación del modelo. 165
Tabla 56. Seguimiento, evaluación y mejora continua. 166
Tabla 57. Institucionalización del modelo y sostenibilidad. 167

Lista de figuras.

Figura 1. Características del conocimiento. 52
Figura 2. Ciclo vital del conocimiento en el ámbito organizacional. 52
Figura 3. Del dato al conocimiento. 54
Figura 4. Gestión del conocimiento organizacional. 56
Figura 5. Gestión del conocimiento en el ámbito universitario. 57
Figura 6. Estructura procesal de gestión del conocimiento. 61
Figura 7. Proceso de gestión del conocimiento. 62
Figura 8. Modelo propuesto por Bukowitz y Williams. 63
Figura 9. Modelo SECI. 65
Figura 10. Modelo de ciclo del conocimiento enfocado en la modernización. 67
Figura 11. Resultados favorables de gestionar el conocimiento. 69
Figura 12. Configuración organizacional. 70
Figura 13. Esquema general del proceso estratégico. 72
Figura 14. Enfoque holístico del proceso de gestión estratégica. 74
Figura 15. Pasos de la dirección estratégica. 75
Figura 16. Fases del proceso de planeamiento estratégico. 76
Figura 17. Marco histórico: El planeamiento en el Perú. 78
Figura 18. Ciclo del planeamiento estratégico. 80
Figura 19. Etapas del procedimiento de planificación estratégica. 89
Figura 20. Organigrama de la UNAAT. 93
Figura 21. Modelo teórico-conceptual de la investigación. 94
Figura 22. Diseño de Investigación. 102
Figura 23. Género de los encuestados. 112
Figura 24. Vínculo con la universidad. 113
Figura 25. Tiempo en la universidad. 113
Figura 26. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión creación de conocimiento. 116
Figura 27. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento. 117
Figura 28. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión aplicación y uso de conocimiento. 118
Figura 29. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión análisis de la situación actual. 120
Figura 30. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión análisis prospectivo. 121
Figura 31. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión decisión estratégica. 122
Figura 32. Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión seguimiento y evaluación. 123
Figura 33. Modelo integrado de gestión de conocimiento y planeamiento estratégico universitario. 160
Figura 34. Plan de implementación del modelo integrado de gestión de conocimiento y planeamiento estratégico universitario. 163

Resumen.

La investigación buscó el objetivo de determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. El estudio estuvo desarrollado dentro del enfoque cuantitativo, tipo aplicada, con diseño no experimental, transeccional, correlacionales – causales. La muestra lo conformó 350 participantes, entre docentes, personal administrativo y estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y un cuestionario para la obtención de datos. El análisis, interpretación y explicación de los resultados se desarrollaron en concordancia con los objetivos e hipótesis formuladas. Para tal efecto, los datos recolectados mediante el instrumento de investigación fueron sometidos a un proceso sistemático de organización, procesamiento y análisis estadístico, lo que permitió examinar el comportamiento de cada variable y sus dimensiones. Los resultados del estudio demostraron influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico (R^2 de Nagelkerke = 0.825, p = 0.000). Esto indica que, gestionar el conocimiento explica el 82.5% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico en el contexto de una universidad pública. Concluyéndose que, la gestión del conocimiento actúa como un factor explicativo determinante en la configuración del planeamiento estratégico, al incidir de manera integrada y sistemática en el análisis de la situación actual, el análisis prospectivo, la decisión estratégica, el seguimiento y la evaluación, superando procedimientos tradicionales centrados en el cumplimiento normativo. El aporte científico de la investigación consiste en demostrar empíricamente, en el contexto de las universidades públicas peruanas, que el planeamiento estratégico adquiere mayor consistencia, coherencia y efectividad cuando se sustenta en procesos estructurados al crear, transferir, almacenar, aplicar y usar el conocimiento, contribuyendo al fortalecimiento de modelos de gestión universitaria basados en evidencia, aprendizaje organizacional y mejora continua.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, planeamiento estratégico, mejora continua, competitividad académica.

Abstract.

The research aimed to determine the influence of knowledge management on strategic planning in a Public University in Peru, 2024. The study was developed within a quantitative approach, applied type, with a non-experimental, cross-sectional, correlational–causal design. The sample consisted of 350 participants, including faculty members, administrative staff, and students from the National Autonomous Altoandina University of Tarma, to whom the survey technique and a questionnaire were applied for data collection. The analysis, interpretation, and explanation of the results were carried out in accordance with the formulated objectives and hypotheses. For this purpose, the data collected through the research instrument were subjected to a systematic process of organization, processing, and statistical analysis, which made it possible to examine the behavior of each variable and its dimensions. The study results demonstrated the influence of knowledge management on strategic planning (Nagelkerke $R^2 = 0.825$, $p = 0.000$). This indicates that knowledge management explains 82.5% of the behavior of the strategic planning variable in the context of a public university. It is concluded that knowledge management acts as a determining explanatory factor in the configuration of strategic planning, by influencing in an integrated and systematic way the analysis of the current situation, prospective analysis, strategic decision-making, monitoring, and evaluation, surpassing traditional procedures focused on regulatory compliance. The scientific contribution of the research lies in empirically demonstrating, within the context of Peruvian public universities, that strategic planning achieves greater consistency, coherence, and effectiveness when it is based on structured processes for creating, transferring, storing, applying, and using knowledge, thus contributing to the strengthening of university management models based on evidence, organizational learning, and continuous improvement.

Keywords: Knowledge management, strategic planning, continuous improvement, academic competitiveness.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1. Situación Problemática.

Contexto de las universidades en América Latina y el Caribe.

La universidad debe desempeñar la función social que la sociedad demanda, garantizando que la educación superior se de acceso equitativo, así como la actualización constante en el estado del arte del conocimiento, la información y la generación de soluciones orientadas al desarrollo humano y social sostenible. En América Latina y el Caribe, aún no hemos logrado consolidar un nuevo modelo universitario donde la producción de conocimiento prevalezca sobre su simple transmisión. En este contexto, una prioridad esencial es promover la socialización del conocimiento, permitiendo trascendencia de las universidades en su rol académico tradicional y se conviertan en protagonistas del cambio social (López, 2023).

En el debate contemporáneo sobre la universidad latinoamericana, emerge un eje de transformación impulsado por los avances tecnológicos a nivel global. Los retos principales giran en torno a los valores y principios que rigen a estas instituciones, su compromiso social, la problemática de la limitada cobertura de la educación superior, el fortalecimiento de la investigación científica, el impulso al desarrollo tecnológico y la innovación, la optimización de la gestión y administración universitaria, así como el proceso de internacionalización de la educación superior y la urgencia de establecer una Línea Latinoamericana del Conocimiento (Hérnandez et al., 2015).

Contexto de las universidades en Perú.

Las universidades públicas en Perú operan en un entorno complejo y dinámico, en las que deben adaptarse a lo que exige un mundo globalizado y a las demandas de una sociedad que reclama una educación superior de calidad. El informe de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU (2021) señala que el sistema universitario peruano enfrenta una serie de desafíos críticos, entre los que destacan la insuficiencia de financiamiento adecuado, la escasa vinculación entre la investigación científica y las necesidades del sector productivo, así como la urgente necesidad de modernizar sus procesos administrativos y

académicos. Estas limitaciones han generado un escenario complejo, en el que muchas universidades públicas luchan por mantener su relevancia y competitividad en un mercado académico cada vez más exigente y globalizado.

La dación de la Ley Universitaria, (Ley Nº 30220, 2014), estableció un marco normativo que busca una mejor calidad, en el servicio de educación superior en el país. No obstante, su implementación ha sido lenta y desigual, generando tensiones y resistencias al interior de las instituciones universitarias. Tal como lo señalan Martínez & Alarcón (2023), "Durante el siglo XX y lo que va del XXI, casi una docena de Leyes Universitarias han dado forma a una historia abigarrada y multiforme de la educación universitaria en nuestro país" (p. 63). Esta sucesión de reformas, contrarreformas y antirreformas, impulsadas principalmente por intereses y coyunturas políticas, ha resultado en el abandono o postergación periódica de propuestas sólidas y avances significativos de índole académica. Dicha inestabilidad ha dificultado la adopción de prácticas modernas en la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, aspectos fundamentales para mejora continua y el fortalecimiento de la competitividad académica.

La gestión del conocimiento en las universidades públicas.

En el entorno universitario contemporáneo, la gestión del conocimiento se ha consolidado como un proceso estratégico orientado a identificar, capturar, organizar, difundir y aplicar el conocimiento existente en todas las instancias de la organización. De acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1995), el enfoque actual plantea que las capacidades, habilidades y activos estratégicos de la organización constituyen la base para generar ventajas competitivas sostenibles. Bajo este enfoque, el conocimiento deja de ser un recurso pasivo para convertirse en un elemento dinámico que, bien gestionado, puede transformar la actividad institucional.

En el contexto peruano, esta dimensión adquiere especial importancia, ya que las universidades públicas requieren maximizar el uso eficiente de sus recursos intelectuales, promover la innovación y fortalecer su producción académica. Sin embargo, implementar sistemas efectivos de gestión del conocimiento en estas instituciones enfrenta múltiples dificultades (Ley Nº 30220, 2014).

Un primer obstáculo es la limitada cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración. Farfán & Garzón (2006), indica que la gestión se ve afectada por diversas dificultades originadas en el propio entorno, entre ellas los factores culturales, el predominio del individualismo, la ausencia de una cultura orientada al conocimiento y el aislamiento de los miembros respecto a su contexto. Estas características, combinadas con estructuras burocráticas rígidas y una alta resistencia al cambio, limitan la posibilidad de establecer adecuados para poder intercambiar saberes y aprendizaje organizacional.

Un segundo desafío es la carencia de una infraestructura tecnológica adecuada que permita sistematizar, almacenar y distribuir eficazmente el conocimiento institucional. Como señalan Gonzalvez et al. (2014), "Resulta cada vez más evidente y relevante relacionar, desarrollar y utilizar sistemas de gestión para esta construcción de conocimiento, que está en constante crecimiento" (p. 40). En muchas universidades públicas peruanas, esta carencia impide la transformación del conocimiento tácito en un conocimiento explícito y ponerlo al servicio de tomadores de decisiones, para la innovación institucional.

Un tercer factor limitante es la escasa inversión en formación y sensibilización sobre cómo gestionar el conocimiento. Como afirma Choo (1999), entre los factores clave que condicionan el uso de la información destacan las actitudes de las personas hacia ella y hacia su búsqueda, las cuales se configuran a partir de la formación recibida, la capacitación, las experiencias previas y las preferencias individuales. En ese sentido, la ausencia de programas de capacitación y desarrollo de competencias específicas limita la capacidad de las universidades públicas para instaurar prácticas modernas y sostenibles de gestión del conocimiento.

El planeamiento estratégico en las universidades públicas.

El planeamiento estratégico constituye una herramienta esencial para orientar el desarrollo institucional, definir objetivos y articular acciones que respondan a las exigencias del entorno. Como señala Mintzberg (1994), "La planificación estratégica, tal como se ha practicado, ha realmente ha sido una programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones que ya existen" (p. 107). En ese

sentido, esta función se vuelve crítica, dado que enfrentan contextos cambiantes y deben responder con agilidad a demandas sociales, tecnológicas y académicas.

No obstante, la adopción efectiva de procesos de planeamiento estratégico en estas instituciones también enfrenta retos significativos.

En primer lugar, existe una marcada carencia de visión estratégica por parte de los órganos directivos. Según Bryson & George (2024), "Los líderes, gerentes y planificadores deben ser muy cuidadosos (y estratégicos) en cuanto a cómo participan en la planificación estratégica porque su éxito dependerá, al menos en parte, de cómo adapten el proceso a sus situaciones" (p. 18). En ese contexto, la ausencia de una visión compartida y clara ha conducido a la fragmentación de iniciativas, dificultando la alineación de los esfuerzos institucionales con las metas estratégicas.

En segundo lugar, otro desafío importante es la limitada intervención de actores principales durante el desarrollo de la planificación estratégica. Según Ackoff (2005), "La planeación efectiva requiere colaboración estrecha de ejecutivos y expertos creadores de los esfuerzos para resolver los muchos problemas difíciles que están implícitos" (p. 30). En consecuencia, el poco involucramiento de docentes, estudiantes y personal administrativo en este proceso ha generado una poco compromiso y una desconexión con los objetivos institucionales.

En tercer lugar, el limitado seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas es otro factor que limita la efectividad del planeamiento estratégico en las universidades públicas. Según Kaplan & Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral convierte la misión y la estrategia organizacional en un conjunto integral de indicadores de desempeño que sirven como base para un sistema de gestión y evaluación estratégica. Por consiguiente, la ausencia de estas herramientas en las universidades públicas dificulta la retroalimentación institucional y la capacidad de mejora continua, dejando a las estrategias sin procesos de ajuste ni validación sistemática.

La necesidad de un enfoque integrado.

Frente a la complejidad de los retos descritos, resulta imprescindible un enfoque sistémico e integrado que combine la gestión del conocimiento con el planeamiento estratégico como fundamentos para impulsar el mejoramiento continuo y la competitividad académica. Según Grant (1996), "El enfoque basado en el conocimiento arroja nueva luz sobre las innovaciones y tendencias organizacionales actuales y tiene implicaciones de largo alcance para la práctica de la gestión" (p. 109). De este modo, este enfoque es particularmente crucial, ya que permite maximizar el aprovechamiento de los medios disponibles y estimular la innovación y la investigación.

Sin embargo, consolidar un enfoque articulado presenta también una serie de limitaciones.

En primer lugar, existe una desconexión entre las áreas responsables de la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico. Según Nonaka & Takeuchi (1995), aspectos humanos difíciles de medir como los valores, las interpretaciones y las vivencias suelen quedar fuera de la planificación empresarial formal y de la asignación de recursos estratégicos. Por ello, esa separación ha generado una fragmentación en las decisiones y acciones, lo que ha dificultado la implementación de estrategias coherentes y efectivas.

En segundo lugar, es la carencia de liderazgo estratégico, limita la adopción de este enfoque. Según Kotter (1996), el cambio logra consolidarse verdaderamente en una organización únicamente cuando el liderazgo impulsa su integración dentro de la cultura organizacional. Así pues, la ausencia de liderazgo estratégico dificulta la consolidación de una visión integradora que articule conocimiento, planificación y acción institucional.

En tercer lugar, la escasez de recursos humanos calificados y de financiamiento adecuado representa una barrera crítica para implementar estrategias integradas. Según Barney (1991), "Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad" (p. 106).

En este sentido, estas limitaciones han reducido la capacidad institucional para desarrollar estrategias integradas y para promover la innovación y la investigación.

Brecha científica, necesidad del estudio y el aporte esperado.

En consecuencia, se identifica una brecha científica relacionada con la insuficiente evidencia empírica que explique de manera integrada la relación entre la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico en universidades públicas del Perú, particularmente en su contribución al mejoramiento constante y la capacidad competitiva académica. Esta situación plantea la necesidad de realizar un estudio que, desde un enfoque cuantitativo, permita analizar dicha relación con rigor metodológico. En ese marco, la presente investigación aporta evidencia científica que orienta la toma de decisiones estratégicas y fortalece la gestión universitaria en contextos de educación superior pública.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema general.

¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?

1.2.2. Problemas específicos.

a. ¿De qué manera la creación de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?

b. ¿De qué manera la transferencia y almacenamiento de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?

c. ¿De qué manera la aplicación y uso de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?

d. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024?

e. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024?

f. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024?

g. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024?

1.3. Justificación teórica.

Según Davenport & Prusak (1998), "Reconocer explícitamente el conocimiento como un activo corporativo es algo nuevo, como también lo es comprender la necesidad de gestionarlo e invertirlo con el mismo cuidado que se presta a la obtención de valor de otros activos más tangibles" (p. 10). Desde esta perspectiva, en el entorno universitario, gestionar el conocimiento implica promover su circulación efectiva entre los actores académicos y administrativos, facilitando el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos.

Por otro lado, Bryson & George (2024), sostienen que "La planificación estratégica puede ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar estrategias eficaces, pero también deben permanecer abiertas a oportunidades imprevistas" (p. 21). En las universidades públicas, este proceso debe ser inclusivo y participativo, involucrando a todos los estamentos desde autoridades hasta estudiantes para asegurar que las estrategias definidas no solo sean técnicamente viables, sino legítimas y alineadas con las necesidades institucionales.

Una justificación teórica esencial se basa en la necesidad de profundizar y reflexionar sobre la vinculación de la gestión del conocimiento con el planeamiento estratégico, lo que permite a las universidades públicas desarrollar una visión integral y proactiva, fomentando procesos de mejora continua y consolidando su competitividad académica. Esta interacción facilita la integración de las funciones clave de docencia, investigación y proyección social, promoviendo el desarrollo institucional y mejorando su capacidad de adaptación ante los desafíos contemporáneos (Gomez, 2021).

1.4. Justificación práctica.

Uno de los aspectos centrales es la institucionalización de una cultura de mejora continua. Como señala Deming (1986), iniciar lo antes posible la construcción, de manera intencional y ágil, de una estructura organizativa orientada a dirigir y sostener los procesos de mejora continua de la calidad. En el ámbito universitario, esto se traduce en acciones como la actualización sistemática de planes curriculares, la renovación de métodos pedagógicos, el fortalecimiento de la investigación y la racionalización de procesos administrativos. La gestión del conocimiento proporciona los mecanismos para recopilar, analizar y utilizar experiencias previas, mientras que el planeamiento estratégico ofrece el marco para estructurar esas acciones dentro de una visión de largo plazo.

Una justificación práctica fundamental radica en la necesidad de fortalecer la conexión entre las universidades públicas, el sector productivo y la sociedad. Mediante la gestión del conocimiento, se facilita la optimización de los procesos de transferencia tecnológica y la cooperación interinstitucional. Paralelamente, el planeamiento estratégico contribuye a identificar oportunidades de colaboración, formar alianzas y desarrollar estrategias para maximizar el impacto social de las universidades (Tamayo, 2020). Son pocas las instituciones de educación superior (IES) que disponen de marcos normativos y organizativos que respalden la gestión documental, y la poca de estandarización en el manejo de la información obstaculiza la administración del conocimiento especializado. La integración de los conocimientos debe efectuarse de manera inmediata cuando la información es ingresada al sistema, sin dejar de considerar el valor agregado inherente a cada una de las necesidades de los usuarios (docentes, estudiantes o personal administrativo).

Justificación metodológica.

El estudio presenta utilidad metodológica en tanto contribuye a la definición conceptual y operativa de las variables y sus dimensiones, así como al análisis de la influencia existente entre estas. Asimismo, aporta a la elaboración y validación de un instrumento para la recolección de datos. Adicionalmente, propone la integración sistémica y explícita de la gestión del conocimiento con el planeamiento estratégico,

fortaleciendo el abordaje metodológico de ambas variables dentro de un enfoque institucional articulado (Hernández & Mendoza, 2018).

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

1.5.2. Objetivos específicos.

a. Determinar la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

b. Determinar la influencia de la transferencia y almacenamiento de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

c. Determinar la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

d. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024

e. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024

f. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024

g. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024

1.6. Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis general.

La gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

1.6.2. Hipótesis específicas.

a. La creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

b. La transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

c. La aplicación y uso de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024

d. La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024

e. La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024

f. La gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024

g. La gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1. Marco filosófico de la investigación.

El marco filosófico constituye la base sobre la cual se estructura la perspectiva teórica, metodológica y ética de toda investigación científica. Este sustento permite clarificar los supuestos ontológicos, epistemológicos y axiológicos que orientan el abordaje del fenómeno estudiado (Izaguirre et al., 2018). En el caso de la tesis "Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica", es fundamental definir estos lineamientos filosóficos para asegurar la coherencia en la construcción del conocimiento, la selección metodológica y la interpretación de los hallazgos.

Enfoque epistemológico.

La investigación adopta una postura epistemológica de corte positivista, sustentada en el paradigma cuantitativo, cuyo propósito es identificar y comprobar relaciones causales entre variables observables mediante técnicas objetivas y replicables.

Según Comte (1830), todo campo del conocimiento atraviesa de manera progresiva tres etapas conceptuales: primero una fase teológica o imaginaria, luego una etapa metafísica o de carácter abstracto y, finalmente, una fase científica o positiva. Desde esta perspectiva, el positivismo, como corriente filosófica, sostiene que el conocimiento válido es aquel que puede ser verificado a través de la observación y la experimentación. Enfoque que se ha vuelto relevante para estudiar la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, debido a que permite medir y cuantificar las variables involucradas, así como medir su influencia.

Según Popper (1962), una hipótesis que ha sido formulada, sometida a prueba y ha mostrado solidez no debe descartarse, a menos que existan fundamentos convincentes que justifiquen su reemplazo. En este marco, el conocimiento científico suele construirse a través de la falsación de hipótesis. La investigación busca establecer vínculos causales entre la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, lo que implica formular hipótesis que puedan ser sometidas a prueba y, en última instancia, falsadas o corroboradas. Este enfoque permite obtener resultados objetivos

y generalizables, que son esenciales al momento de tomar decisiones en universidades.

Según Kuhn (1962), las transformaciones de paradigma llevan a que los investigadores interpreten y comprendan su propio campo de estudio desde una perspectiva distinta. Esta advertencia es especialmente pertinente en el ámbito de las ciencias sociales, donde los fenómenos se ven afectados por factores culturales y dinámicas contextuales. Por ello, aunque el presente estudio se fundamenta en el positivismo, también se asume una postura crítica que admite la existencia de limitaciones en la capacidad de objetivar completamente las realidades institucionales.

Enfoque ontológico.

Se adopta una ontología positivista, la cual sostiene que la realidad existe de manera objetiva e independiente de la percepción humana, y que puede ser estudiada, medida y comprendida mediante métodos científicos. Este enfoque suele alinearse con el diseño cuantitativo, que busca establecer relaciones causales y correlacionales entre variables medibles.

Según Comte (1830), “Que no hay más conocimiento real que aquel que se basa en los hechos observados” (p. 25). En ese sentido, el conocimiento científico debe basarse en hechos observables y verificables, rechazando las especulaciones metafísicas.

Según Ayer (1936), de manera simple, puede afirmarse que una expresión posee significado literal cuando la proposición que comunica es de carácter analítico o puede comprobarse mediante la experiencia empírica. En consecuencia, implica que la realidad es cognoscible a través de métodos sistemáticos y rigurosos, lo que justifica el uso de enfoques cuantitativos en la investigación científica.

Según Bryman (2012), “El enfoque positivista asume que la realidad social existe de manera independiente a los individuos y que puede ser estudiada de manera objetiva a través de métodos científicos” (p. 28). De este modo, se entiende que, en esta investigación, se considera que los fenómenos estudiados (gestión del conocimiento

y planeamiento estratégico) son realidades objetivas que pueden ser analizadas sin la interferencia de subjetividades.

Enfoque axiológico.

En esta investigación, se adopta un enfoque axiológico que valora la objetividad, la rigurosidad y la ética en la producción de conocimiento.

Según Creswell (2003), "Los investigadores necesitan prever los aspectos éticos que pueden surgir durante sus estudios" (p. 64). En este sentido, se han considerado todos los aspectos éticos relevantes para garantizar una práctica científica responsable, en consonancia con el compromiso social que implica trabajar en y para una universidad pública.

Teorías que sustentan el marco filosófico.

La presente investigación se apoya en diversas teorías fundamentales que aportan sustento conceptual y metodológico a las variables estudiadas:

Teoría de la gestión del conocimiento: Esta teoría, desarrollada por Nonaka & Takeuchi (1995), plantea que existen cuatro modalidades de transformación del conocimiento que aparecen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas modalidades denominadas socialización, externalización, combinación e internalización impulsan el proceso mediante el cual se genera nuevo conocimiento. Esto demuestra, que el conocimiento se ha convertido como recurso clave de las organizaciones y que su gestión efectiva puede conducir a una ventaja competitiva. La teoría propone un modelo de creación de conocimiento que incluye socializarlo, externalizarlo, combinarlo, además de internalizar el conocimiento (modelo SECI).

Teoría del planeamiento estratégico: Esta teoría, desarrollada por Mintzberg (1994), afirma que las organizaciones que se sienten insatisfechas con la planificación estratégica no deberían prescindir de quienes la realizan ni asumir que la programación ya no es necesaria. En cambio, lo recomendable es replantear y renovar los enfoques tradicionales de planificación. En el contexto universitario, esta visión permite alinear la misión institucional con el entorno cambiante, optimizando la asignación de recursos y orientando los esfuerzos hacia la mejora continua.

Teoría de la competitividad: Esta teoría, desarrollada por Porter (1990), afirma que "La competitividad y la prosperidad no son un juego de suma cero. Muchas naciones pueden mejorar simultáneamente su productividad y con ello su riqueza. Sin embargo, la riqueza no está asegurada" (p. 11). Esto evidencia, que el nivel competitivo de una organización se basa en su habilidad para crear y mantener una ventaja competitiva. En contextos de universidades públicas, la competitividad académica puede ser entendida como la capacidad que tienen las instituciones en la oferta de educación de calidad y generar investigación relevante.

Teoría de la mejora continua: Esta teoría, desarrollada por Deming (1986), sostiene que "Cada producto debería ser considerado como si fuese único; sólo hay una oportunidad para lograr el éxito óptimo" (p. 38). En el ámbito universitario, este enfoque se traduce en la necesidad de establecer sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación que permitan corregir desviaciones, fortalecer capacidades internas y generar valor para los diferentes grupos de interés.

Bases filosóficas actuales de la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico.

Si bien los enfoques epistemológicos clásicos, como el positivismo y los aportes de Comte, Popper y Kuhn, proporcionan fundamentos esenciales para la comprensión del conocimiento científico al concebir la realidad organizacional como observable, medible y susceptible de verificación empírica, la investigación contemporánea en organizaciones complejas, como las universidades públicas, demanda enfoques aplicados que integren gestionar el conocimiento, considerándolo como recurso estratégico que lleve a la mejora institucional (Comte, 1830; Kuhn, 1962; Popper, 1962).

Dentro de la educación superior, gestionar el conocimiento se define como una serie de procesos orientados a producir, transferir y aplicar de forma sistemática conocimiento con efectos positivos en la innovación académica, la mejora institucional y la adopción de decisiones estratégicas. Esta perspectiva aplicada se ha ratificado en publicaciones recientes que analizan modelos de gestión del conocimiento específicamente diseñados para instituciones universitarias, destacando

su impacto en el desarrollo académico y la competitividad de las organizaciones educativas (Suazo, 2024).

De manera complementaria, investigaciones actuales señalan que una gestión adecuada del conocimiento lleva al fortalecimiento de capacidades universitarias para responder a entornos dinámicos y altamente competitivos, ya que mejora los procesos de aprendizaje organizacional, la transferencia efectiva de conocimientos, así como la eficiencia institucional (Díaz et al., 2025).

Estas aportaciones recientes se alinean con la evidencia que posiciona a la gestión del conocimiento no limitado a la gestión administrativa, sino concebido como un recurso estratégico que influye directamente en la sustentabilidad y el desempeño de las instituciones universitarias (Nuñez & María, 2023).

Por su parte, la literatura especializada en planeamiento estratégico en instituciones educativas públicas reconoce este proceso como herramienta que permite gestionar de forma articulada la misión, la visión y los objetivos organizacionales con acciones concretas orientadas a mejorar de forma continua y lograr calidad educativa. Estudios actuales que revisan sistemáticamente el planeamiento estratégico en educación superior han identificado que su aplicación ha incrementado en los últimos años y que su adaptación al contexto público universitario mejora la alineación institucional y la efectividad de las decisiones administrativas (Quispe et al., 2024).

Asimismo, investigaciones recientes sobre planeamiento estratégico destacan la importancia de incorporar mecanismos de evaluación, indicadores de gestión y procesos participativos para fortalecer la sostenibilidad organizacional y la adaptación al cambio en universidades públicas (Fernández et al., 2024).

En consecuencia, las bases filosóficas actuales referente a las variables gestión del conocimiento y estrategia organizacional se sustentan en una visión aplicada del conocimiento como activo estratégico, coherente con el enfoque cuantitativo que conciben las variables organizacionales como realidades objetivas, observables y medibles. Esta orientación teórica permite vincular explícitamente los fundamentos del marco filosófico al contexto de las universidades peruanas gestionadas públicamente y con el alcance metodológico de estudios empíricos contemporáneos,

fortaleciendo así la coherencia entre el marco teórico, el problema de investigación y el método de análisis empleado.

2.2. Antecedentes de investigación.

2.1. Antecedentes internacionales.

Tapia (2024), estudió acerca del Modelo de administración del conocimiento tecnológico orientado a los enfoques educativos, con el propósito de fortalecer la calidad educativa de los docentes del programa República Digital en las escuelas públicas del Distrito Nacional de Santo Domingo, República Dominicana, [Tesis de Doctorado, Universidad de Investigación de Innovación de México, México], el objetivo estuvo orientado a desarrollar un modelo para la gestión del conocimiento a través de TIC que permita mejorar el desempeño educativo en las instituciones escolares de República Dominicana. Entre la metodología fue cuantitativo, aplicativo, no experimental. Con una muestra de 243 docentes, que se sometieron a una encuesta. Los hallazgos del estudio evidenciaron que al implementar el modelo impactó de forma positiva en los resultados académicos, validándose la hipótesis que se planteó. Como resultado, aplicando regresión lineal, reveló un vínculo significativo entre las variables examinadas, con valores adecuados ($\beta = 0.75$, $p < 0.001$). En conclusión, el modelo planteado, permitió el mejoramiento de los resultados académicos, así como promover el desarrollo efectivo de las competencias digitales del profesorado.

Bocoya (2024), en su investigación “Excelencia, gestión del conocimiento y capacidades dinámicas: Un análisis estructural” [Tesis de Doctorado, Universidad de Sevilla, España], tuvo como objetivo demostrar el impacto positivo que los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas tienen sobre resultados estratégicos para las organizaciones dentro de un marco de excelencia concreto, el del modelo EFQM de excelencia empresarial. El estudio fue cuantitativo, además de tipo aplicativo, no experimental. Considerándose la muestra de 68 organizaciones, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que el modelo EFQM proporciona a la organización un marco sólido que facilita su gestión. Dado que las organizaciones operan en entornos particularmente diversos, cuya actividad, mercado o participantes no son iguales, el modelo EFQM ayuda a la gestión a que tenga en cuenta las particularidades del ecosistema con el que tiene interacción directa

o indirectamente. En conclusión, subraya la importancia estratégica del conocimiento en el contexto del modelo EFQM y demuestra cómo las capacidades dinámicas pueden impulsar la adaptación y mejora continua en las organizaciones que siguen este marco de excelencia. La investigación ofrece una visión única y valiosa de cómo estos constructos se entrelazan para ayudar a que las organizaciones supervivan en un mundo en constante evolución.

Andrade (2024), en su investigación acerca del Modelo de gestión de la información orientado a los procesos de evaluación y acreditación académica: estudio aplicado a la carrera de Gestión de la Información Gerencial en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). [Tesis de Doctorado, Universidad de la Habana, Cuba], su objetivo fue diseñar un Modelo de Gestión de Información que garantice la evaluación y acreditación de la carrera GIG en la universidad aplicada. El enfoque utilizado fue el mixto, además considerado como tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño secuencial. La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, por 04 directivos, a quienes se le aplicó la técnica de la entrevista; mientras que, en la fase cuantitativa, participaron 23 docentes, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que los modelos teóricos como los de Ponjuán, Choo y Rowley resaltan la alineación estratégica con estándares internacionales, incorporando sostenibilidad, equidad e inclusión que mejore la calidad educativa y el impacto social. Concluyéndose que gestionar la información es fundamental para la evaluación y acreditación de carreras, integrando tecnología, alfabetización informacional y políticas sólidas para asegurar datos transparentes y confiables.

Otman (2023), en su investigación sobre Análisis de la evaluación de la calidad y de la actividad investigadora en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, con énfasis en los campos de artes, humanidades y ciencias sociales. [Tesis de Doctorado, Universidad Camilo José Cela, España], su propósito fue realizar un estudio sobre los factores clave considerados en la evaluación de la calidad percibida del EEES, poniendo especial atención en un modelo orientado al estudiante en las disciplinas de artes, humanidades y ciencias sociales, sustentado mediante un análisis empírico que lo respalde. El estudio fue cuantitativo, de tipo aplicativo, diseño no experimental. 224 individuos conformaron la muestra, a quienes se les aplicó encuestas. Los resultados del estudio revelaron que existen diferencias

estadísticamente significativas entre las medias obtenidas por los grupos de hombres y mujeres. Además, los análisis indicaron que ciertos ejes fundamentales influyen en la percepción de la calidad docente por parte de los estudiantes, presentándose diferencias relevantes entre quienes cursan áreas de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales, particularmente entre los estudiantes de Artes y Humanidades. En síntesis, aunque el concepto de excelencia ha sido un motor para promover mejoras, su aplicación indiscriminada o poco cuidadosa puede generar expectativas irreales.

Andrade (2022), en su investigación "Planificación estratégica integral para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora" [Tesis de Doctorado, Universidad de Lleida, España], tuvo como objetivo el desarrollo de una propuesta teórica y metodológica mediante modelos internacionales aplicados a la planificación de universidades ecuatorianas privadas para la mejora de la gestión y resultados. De enfoque mixto, tipo exploratorio descriptivo, diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, por directores de 26 universidades, a quienes se le aplicó la técnica de la entrevista; mientras que, en la fase cuantitativa, participaron directivos de 26 universidades, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que, los modelos BSC y EFQM son las mejores herramientas de gestión, que nacen de principios similares, pero siguen rutas distintas para lograr los objetivos organizacionales. En conclusión, se demostró la relación directa de las variables, ya que a mejor calidad del proceso de planificación estratégica mejor calidad de la gestión de los procesos académicos administrativos, lo que genera un impacto positivo en las Universidades Particulares y, por ende, en la sociedad.

García (2017), centró su investigación en la función del capital social en los procesos de gestión del conocimiento dentro de la universidad. [Tesis de doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España], tuvo como objetivo analizar el capital social de académicos y su efecto en la gestión del conocimiento en el contexto de grupos universitarios. De enfoque cuantitativo, tipo empírico, diseño no experimental. La muestra estuvo conformada, en el primer caso, por 314 investigadores pertenecientes a una universidad española; mientras que, en el segundo y tercero caso, participaron 87 grupos de investigación de una universidad española, aplicándoseles encuestas. Los resultados del estudio demostraron que las relaciones sociales que el investigador

establece en la comunidad universitaria representan un recurso estratégico fundamental para generar y difundir conocimiento. De esta manera, se concluye que la producción de conocimiento novedoso no depende exclusivamente de las capacidades individuales del investigador, sino que también se ve determinada por los aportes derivados de sus redes de relaciones, incidiendo notablemente en los logros científicos. En síntesis, se evidencia la importancia del capital social en el ámbito universitario, sugiriendo que la gestión del conocimiento no debe concentrarse solo en los resultados finales, sino también en los procesos intermedios que facilitan la producción científica. Aunque la investigación se enfocó en académicos, sus hallazgos pueden aplicarse a otras organizaciones estratégicas en el contexto económico nacional, como los equipos de investigación, empresas tecnológicas de vanguardia, entidades financieras y consultoras profesionales. De forma comparable a los investigadores universitarios, estos trabajadores del conocimiento requieren incentivos para robustecer su capital social dentro y fuera de sus entornos laborales, con el fin de aumentar su productividad creativa y favorecer el alcance de los objetivos del estudio de sus organizaciones. Por ello, esta tesis resulta útil no solo para la gestión universitaria, sino también para cualquier organización pública o privada que opere intensivamente con conocimiento, poniendo en evidencia la importancia de las relaciones interpersonales del personal como un componente que dinamiza la actividad investigadora mediante una gestión eficiente del saber organizacional.

Ortiz (2017), estudió el “Modelo de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia” [Tesis de doctorado, Universidad Libre, Colombia], tuvo como objetivo evaluar el impacto del capital intelectual gestionado en los procesos investigativos de la IES, mediado por sus mutuas relaciones con las actividades de docencia y extensión social, sobre la calidad académica alcanzada por las mismas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo explicativo, con un diseño secuencial. La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, por 16 directivos de IES del país, a quienes se le aplicó la técnica de la entrevista; mientras que, en la fase cuantitativa, participaron 161 investigadores pertenecientes a 50 IES colombianas, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que la articulación entre la investigación, la docencia y la proyección

social permite valorar el impacto de dichas interrelaciones en la calidad educativa institucional, lo que sirvió de base para proponer un modelo de gestión del conocimiento orientado a integrar las mejores prácticas identificadas como determinantes para el fortalecimiento de la calidad académica en las IES colombianas. En conclusión, se determinó que hay relación entre los ejes sustanciales de la educación superior.

Gómez (2017), propuso su investigación acerca de los Elementos determinantes del éxito en el programa de doctorado en Planificación e Innovación Educativa de la Universidad de Alcalá. [Tesis de Doctorado, Universidad de Alcalá, España], su objetivo fue contrastar los factores intervinientes en la eficacia doctoral en países iberoamericanos. El estudio fue mixto, exploratorio descriptivo, con un diseño secuencial. La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, por 26 individuos, a quienes se le aplicó la técnica de la entrevista; mientras que, en la fase cuantitativa, participaron 191 sujetos pertenecientes a la Universidad de Alcalá, a quienes se les aplicó encuestas. Los resultados del estudio mostraron que se pudieron identificar y comparar diversos factores que influyen a lo largo del proceso doctoral, los cuales son percibidos de manera distinta por los doctores y quienes no poseen el grado. En síntesis, se plantea la existencia de un indicador relacionado con las probabilidades de éxito de la tesis doctoral, particularmente aplicable al ámbito de la Educación. Este indicador, denominado responsabilidad del docente, podría funcionar incluso como un reemplazo de la vocación científica estrictamente teórica, transformándose en una vocación de servicio vinculada al autoconcepto del educador. Cuando se reconoce con un alto nivel, este factor podría constituir tanto un indicador como un elemento determinante para alcanzar el éxito en un programa de doctorado en Educación.

Villalobos (2015), encaminó la investigación sobre la planificación y control de la gestión educativa: evaluación crítica de su implementación en una institución de formación militar, con aplicación en la Escuela de Aviación de la Fuerza Aérea. [Tesis de doctorado, Universidad de Alcalá, España], tuvo como objetivo principal verificar el alineamiento de herramientas para la administración estratégica en la gestión educativa de la formación de cadetes. De enfoque mixto, exploratorio descriptivo, con un diseño secuencial. La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, por 46 individuos, a quienes se le aplicó la técnica de la entrevista;

mientras que, en la fase cuantitativa, participaron 52 sujetos, a quienes se les aplicó encuestas. El estudio reveló que, para contextualizar y analizar al Centro dentro del ámbito nacional, se realizó un examen detallado del marco de conocimiento relacionado con la investigación, lo que permitió determinar el grado de desarrollo de la línea investigativa. Posteriormente, se seleccionaron y diseñaron las herramientas para la obtención de datos, específicamente la entrevista semiestructurada y el cuestionario, fundamentando su uso. En conclusión, se confirmó que la aplicación de estas herramientas de gestión estratégica contribuye de manera efectiva y coherente al logro de los objetivos educativos del Centro.

Aristimuño (2015), postuló el Diseño de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y estudio de su influencia en los procesos de planificación y gestión institucional. [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Madrid, España], se planteó desarrollar de un Modelo Integral de Evaluación para IES, para el análisis del impacto en la planificación y gestión de las instituciones. De enfoque cuantitativo, exploratorio-descriptivo y posteriormente estudio factorial exploratorio-confirmatorio con un diseño no experimental. Como muestra, 238 personas: alumnos, docentes, personal administrativo y directivos de una Universidad Pública Venezolana, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta. Los hallazgos del estudio evidenciaron la estructuración teórica y la validación empírica posterior del modelo conceptual, concebido para evaluar de forma integral la gestión de las IES. En conclusión, la investigación determinó empíricamente la valía del modelo conceptual y su demostración a través de los datos obtenidos. La comparación estadística entre el modelo teórico planteado y el modelo empírico ajustado permitió evidenciar de forma clara y consistente que el modelo propuesto posee validez y resulta aplicable en el contexto analizado, confirmando así su capacidad para representar adecuadamente las relaciones de las variables que ser abordaron.

Rodríguez (2012), llevó adelante “La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile” [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona, España], se propuso el objetivo de explorar como están vinculado la gestión del conocimiento con los equipos encargados de la alta dirección en universidades chilenas, así como la calidad que logran en las

instituciones. Tomando al enfoque mixto, tipo exploratorio descriptivo, con un diseño secuencial. La muestra estuvo conformada, en la fase cualitativa, 03 universidades del Estado de Chile, aplicando el estudio de casos; mientras que, en la fase cuantitativa, se consideró a 55 universidades de Chile, cuya participación fue voluntaria en la acreditación institucional, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron una exploración e identificación de lo que perciben los equipos de alta dirección sobre la calidad en la gestión del conocimiento a nivel organizacional (creación, compartimiento y aplicación); así como los niveles de calidad de lo que hacen las instituciones en cuanto a gestión, docencia, investigación y la vinculación con el entorno y además de como interactúan ambas dimensiones. Contrastándose estas percepciones con los juicios que emite el organismo nacional pertinente, encargado de medir la calidad de las instituciones universitarias chilenas. En suma, es posible verificar que la gestión del conocimiento, mediante aplicación de este, tiene impacto en el nivel de calidad en la gestión institucional.

Rojas (2025), encaminó las “Dimensiones de la gestión del conocimiento como base para la creación de valor en las instituciones de educación superior” [Artículo científico, Venezuela], como objetivo planteó analizar la contribución de las dimensiones de la gestión del conocimiento en la creación de valor en universidades. Con enfoque cuantitativo, clasificado como descriptivo, no experimental. Conformaron la muestra 160 educandos y 16 colaboradores universitarios, a quienes se les aplicó encuestas. Los resultados del estudio mostraron relaciones significativas entre las dimensiones de gestión del conocimiento específicamente sus indicadores de identificación, transferencia, almacenamiento y creación de valor y el fortalecimiento del valor institucional, con un coeficiente mostrando una correlación de $r = 0,87$ con $p < 0,01$. Las dimensiones con mayor incidencia fueron el aprendizaje organizativo y la cultura innovadora, mostrando niveles más altos de influencia. Concluyéndose que, gestión del conocimiento actúa como un componente esencial para la creación de valor en las instituciones que imparten posgrado, y su ausencia puede limitar la sostenibilidad de los resultados en los ámbitos profesional, social y académico. Se sugiere, por ello, implementar un modelo de gestión basado en buenas prácticas que fortalezca la misión de las universidades.

Sobaih et al. (2025), en su investigación “Revelando el papel de la eficacia de la gestión del conocimiento en el desempeño universitario a través de la innovación de los departamentos administrativos” [Artículo científico, Arabia Saudita], tuvo como objetivo investigar la relación entre la eficacia de la gestión del conocimiento, la innovación de los departamentos y el rendimiento de las universidades, a través del caso de la Universidad Rey Faisal (KFU). Fue cuantitativo, exploratorio - confirmatorio, no experimental. Con muestra de 115 participantes de la KFU, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio revelan que gestionar el conocimiento influye significativa y positivamente en la innovación de los departamentos ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$) y el rendimiento de la KFU ($\beta = 0,572$, $p < 0,001$). Además, la innovación de los departamentos influye significativa y positivamente en el rendimiento de la KFU ($\beta = 0,37$, $p < 0,01$). Asimismo, los resultados sugieren que la innovación de los departamentos actúa como mediador en el vínculo entre la efectividad de la gestión del conocimiento y el rendimiento de la KFU ($\beta = 0,129$, con $p = 0,021 < 0,05$). En conclusión, la era de la economía del conocimiento ha llevado a los responsables de la toma de decisiones y a los investigadores a considerar la gestión eficaz del conocimiento como una vía estratégica para fomentar la innovación en sus organizaciones e impactar significativa y positivamente en el rendimiento organizacional.

Briceño (2025), estudió acerca de los Efectos de la gestión del conocimiento en el proceso de adaptación académica de estudiantes internacionales dentro del entorno universitario. [Artículo científico, Venezuela], tuvo como objetivo evaluar el proceso de adaptación de un grupo de estudiantes universitarios internacionales, analizando de qué manera acceder a recursos educativos, la participación en actividades de integración y la calidad del apoyo académico influyen tanto en el rendimiento académico como en la adaptación cultural. Se llevó a cabo como cuantitativo, descriptivo, no experimental. Tomando a 50 estudiantes extranjeros de muestra, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio revelaron percepciones positivas en relación con el acceso a recursos y el respaldo académico, identificándose oportunidades para mejorar la variedad de actividades de integración. La correlación favorable entre el acceso a recursos, el apoyo y el rendimiento académicos resalta la importancia de adoptar una gestión universitaria integra. En conclusión, señalan que

perfeccionar los mecanismos de integración y ofrecer orientación académica personalizada impactaría positivamente en la experiencia y el nivel de desempeño educativo de estudiantes internacionales en escenarios multiculturales.

Vázquez et al. (2023), centró su estudio en el grado de desarrollo de la gestión del conocimiento orientada a la innovación educativa en la Universidad de Colima, México. [Artículo científico, México], el objetivo se propuso identificar cual es nivel de gestión del conocimiento sobre la innovación educativa. Estudio cuantitativo, exploratorio-descriptivo, no experimental. Con 250 profesores de tiempo completo y parcial que integraron la muestra. Los hallazgos del estudio evidenciaron los niveles definido y establecido concentra la madurez, dicho de otro modo, se tiene infraestructura básica para la GC, y por tanto las iniciativas están totalmente establecidas. En conclusión, al ser eficaz las prácticas dadas acerca de la gestión del conocimiento sobre la innovación educativa, esta suele acelerar cambios de forma critica, impulsando procesos innovativos del currículo, además de la formación y las demás practicas educativas.

Jácome & Sánchez (2023), desarrolló su estudio sobre la percepción personal sobre el nivel de alfabetización digital en los procesos de comunicación y gestión del conocimiento. [Artículo científico, Ecuador], el objetivo que buscó fue determinar como la autopercepción de la alfabetización digital en la comunicación se relacionaba con la gestión del conocimiento en docentes de una universidad Guayaquil, Ecuador. El enfoque fue el cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental. Con una muestra de 74 docentes. Los hallazgos del estudio mostraron un alto grado de capacidades digitales en áreas de alfabetización tecnológica y comunicación, que son auto percibidas por los docentes, así como su identificación de la forma en la se gestiona el conocimiento dentro de la institución. Concluyéndose que los docentes cuentan con competencias digitales a niveles intermedios las que les permiten conocimiento y la información digital, que permite una influencia positiva en la calidad de la formación universitaria en Ecuador.

Huanca & Portal (2023), en su investigación “Análisis de contenido cuantitativo sobre gestión del conocimiento en instituciones de educación superior latinoamericanas” [Artículo científico, Costa Rica], se propuso determinar el estado del arte de la gestión

de conocimiento en universidades de Latinoamérica. Este se llevó a cabo dentro del enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental. Con 49 publicaciones académicas indexadas en Google Académico como muestra. Los hallazgos del estudio evidenciaron que la mayoría de publicaciones están orientadas entre la segunda y tercera generación de conocimiento, identificando el modelo SECI entre los modelos más aceptados. En conclusión, se observa el predominio de modelos de gestión del conocimiento desarrollados internamente, que constituyen el 41% de los trabajos, en países como Colombia, Perú, México, Venezuela y Bolivia. Así como la generación de conocimiento permite la identificación de como evolucionó, producto de los modelos que más se utilizan y aplican en las funciones que desarrolla la universidad.

Vélez et al. (2022), se enfocó en el análisis de la calidad y proyección futura de la planificación estratégica organizacional en la educación superior. [Artículo científico, Ecuador], tuvo como objetivo elaborar el estudio de calidad y prospectiva en la Planeación Estratégica, integrando elementos normativos, estratégicos y operativos tomándose de base la estructura y el comportamiento organizacional. De enfoque cuantitativo, aplicativo, no experimental. Una muestra de 31 participantes, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos demostraron que el 58.1% de encuestados establecieron un nivel alto en capacitación de la calidad de los procedimientos institucionales. El 38.7% de encuestados manifiesta estar plenamente convencido, partiendo de la premisa de que el uso de indicadores contribuye a fortalecer el estándar de calidad del direccionamiento estratégico, mientras que un 3.2% considera que influye poco y otro 3.2% señala que no tiene incidencia. Asimismo, el 48.4% sostiene que la aplicación de procedimientos favorece significativamente la calidad de dicho proceso. En términos generales, los resultados evidencian que en todos los casos predomina el enfoque en la calidad y se resalta la orientación prospectiva, configurándose un modelo con una elevada relación explicativa, reflejada en un coeficiente de correlación de 0.791 dentro de un posible modelo lineal.

Martínez & Prieto (2021), estudió acerca de las comunidades de aprendizaje y administración del conocimiento en el ámbito universitario. [Artículo científico, México], tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan la comunidad de aprendizaje con la gestión del conocimiento en centros de investigación universitarios. El estudio fue cuantitativo, de tipo correlacional y transversal, diseño

no experimental. Como muestra se seleccionó a 242 profesores-investigadores. Los resultados del estudio mostraron la importancia de comenzar con círculos de aprendizaje internos, donde los miembros puedan colaborar y aprender entre sí, utilizando inicialmente herramientas tecnológicas de la Web 2.0 para fortalecer y desarrollar sus competencias en alfabetización digital y manejo de TIC. En conclusión, la presente propuesta de investigación considera como elemento importante la exploración de aprendizajes y la gestión del conocimiento que lleve a definir sus conceptos y sus dimensiones.

García et al. (2020), se enfocó en la gestión del conocimiento como factor clave que condiciona la capacidad innovadora en las instituciones de educación superior. [Artículo científico, México], tuvo como objetivo analizar la relación observada entre la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación en instituciones de educación superior. El estudio se dio como cuantitativo, descriptivo y confirmatorio, haciendo uso del diseño no experimental. Se tomó para la muestra 441 empleados, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que las instituciones de educación superior que gestionan los conocimientos utilizan de manera más eficiente los recursos con que cuentan, son más innovadoras y tienen un mejor desempeño. En conclusión, el conocimiento es clave para lograr mejores niveles de desarrollo, tanto económico como social, principalmente en el contexto actual. En estas circunstancias el conocimiento estructurado se considera como recursos fundamentales en todas las organizaciones, además que transferirlo es primordial para administrarlo correctamente.

Lovato et al. (2020), estudió el vínculo entre la gestión del conocimiento y la gestión académica en el ámbito universitario. [Artículo científico, Ecuador], se planteó el objetivo de determinar la relación existente entre la gestión del conocimiento con los procesos de gestión académica en las universidades. Se condujo como cuantitativo, descriptivo, como diseño no experimental. En la muestra participaron 385 docentes pertenecientes a universidades públicas representativas del territorio nacional, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio demuestran la existencia de relación directa entre variables, cuanto mayor es la utilización de los conocimientos adquiridos, más se fortalecen los procesos académicos, produciendo una ventaja competitiva. En síntesis, el estudio reveló que la gestión del conocimiento tiene un

efecto positivo sobre la administración de los procesos académicos. El valor de β1, que indica la relación entre ambas variables, es de 1.64, lo que significa que, un incremento de un punto en la gestión del conocimiento provoca un aumento de 1,64 puntos en la gestión de los procesos académicos. Este hallazgo coincide con la teoría de gestión del conocimiento, que sostiene que el manejo eficiente de los conocimientos organizacionales constituye una ventaja competitiva, permitiendo a las universidades mejorar tanto el perfil profesional de sus egresados como la eficiencia de sus procesos académicos.

2.2. Antecedentes nacionales.

Vera (2025), centró su estudio sobre un modelo de gestión para la innovación educativa y las buenas prácticas pedagógicas en la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la UNMSM, 2024. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], tuvo como objetivo determinar la relación entre modelo de gestión de innovación educativa y buenas prácticas docentes en la UNMSM, 2024. De enfoque cuantitativo, aplicada, no experimental. Con muestra de 70 docentes, aplicando como técnica la encuesta. Se encontró que el 57% mostró total acuerdo al modelo de gestión innovativa en la educación y el 38% de acuerdo. Además, el 62% estuvo totalmente de acuerdo y 35% de acuerdo con las practicas docentes. En conclusión, el modelo implementado para gestionar la innovación educativa tuvo influencias en relación con las estrategias docentes en el entorno estudiado.

De la Cruz (2025), en su investigación “Gestión del conocimiento y su impacto en los niveles de madurez en las organizaciones de educación superior: caso UNMSM - FISI” [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], proponiéndose el objetivo de determinar si la Gestión del Conocimiento impactará en los niveles de madurez en las IES, Caso UNMSM FISI. Esta investigación fue cuantitativa, básica y diseño no experimental. Conformó la muestra 364 personas de UNMSM-FISI, que respondieron una encuesta. Los hallazgos del estudio evidenciaron que la Gestión del Conocimiento se asoció significativamente con el nivel de madurez en las organizaciones de educación superior (Rho=,685; p=,000); donde, el 65.9% son ex alumnos de pre grado y post grado, 32.7% alumnos de pre grado o postgrado y 1.4 a los docentes. En conclusión, se determinó el nivel de madurez en función al modelo de excelencia de Malcolm

Baldrige con un total de 63 puntos ubicando a la UNMSM-FISI, a nivel intermedio, asimismo en ese nivel es que se valida las hipótesis planteadas.

Murillo (2024), estudió la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión académica de la carrera de una universidad ecuatoriana. Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], el objetivo determinar la influencia de la TIC en la gestión académica. La investigación fue cuantitativa, básica y no experimental. Conformaron la muestra 196 colaboradores académicos y administrativos, a los que se administró una encuesta. Como resultado se demostró la valía de la hipótesis general planteada, con valores chi cuadrado de 219.187. Concluyéndose que los equipos, infraestructura, acceso y uso de Internet y uso de software tienen influencia sobre la gestión académica.

Iriarte (2024), en su investigación "La motivación para compartir conocimiento y estrategias que inciden en el desempeño del investigador" [Tesis de doctorado, PUCP, Perú], se propuso examinar la mediación de la motivación para compartir conocimientos, compartir u ocultar conocimiento, en las capacidades de infraestructura en la gestión del conocimiento y desempeño de trabajadores investigadores. El estudio fue cuantitativo, aplicado, no experimental. 11 organizaciones se incluyeron en la muestra, entre ellos institutos públicos dedicados a la investigación y universidades. Los hallazgos del estudio revelaron que, la motivación para compartir conocimiento y la estrategia individual de intercambio de conocimiento ejercen un efecto mediador relevante en el vínculo entre la capacidad infraestructural de las organizaciones y el desempeño laboral de los investigadores peruanos. Aunque existe debate en torno a las posibles consecuencias de ocultar el conocimiento, en este estudio no se hallaron pruebas contundentes que confirmen dichos efectos. En síntesis, los resultados indican que las organizaciones dedicadas a la investigación están fortaleciendo una cultura orientada al intercambio de conocimientos, la cual se consolida tanto en su dinámica interna como en sus vínculos y colaboraciones con otras instituciones.

Surco (2023), desarrolló la "Influencia de la gestión del conocimiento, basado en el modelo de la espiral del conocimiento, en el aprendizaje de los estudiantes del programa de doctorado de Ingeniería Industrial de la Unidad de Posgrado de una

universidad pública" [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], se planteó el objetivo de demostrar cómo influye la gestión del conocimiento sobre las actitudes y percepciones acerca de un programa de aprendizaje en estudiantes de doctorado, aplicando el modelo de espiral del conocimiento. Como enfoque aplicó el cuantitativo, aplicada, diseño cuasi experimental. 22 estudiantes se consideraron en la muestra, aplicándoseles una encuesta. Los resultados del estudio señalan que las actitudes y percepciones de los estudiantes respecto a la combinación del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, superaron lo esperado. Aunque una de las hipótesis específicas no obtuvo resultados favorables, el análisis con una línea base más flexible evidenció valoraciones positivas. No obstante, ello no significa que se haya alcanzado el nivel inicialmente propuesto, sino que se hace necesario fortalecer los lineamientos vinculados a la gestión del conocimiento, especialmente en lo referente a las etapas de combinación y utilización del saber.

Batallas (2022), se basa en la cultura de investigación y la formación de competencias investigativas en los estudiantes de la una facultad de una universidad de Ecuador. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], como objetivo buscó evaluar la influencia de la cultura investigativa para desarrollar habilidades de investigación. Este estudio fue cuantitativo, aplicado, no experimental. Se constituyó una muestra de 300 estudiantes, que respondieron a una encuesta. Los resultados del estudio mostraron que los estudiantes presentan dificultades al momento de participar y reflexionar en actividades y trabajos académicos, adoptando posturas con escaso nivel crítico y analítico, lo que limita su disposición para compartir ideas y colaborar en procesos vinculados a la práctica investigativa. En síntesis, se examinó la contribución de las competencias analíticas al desarrollo de las habilidades cognitivas estudiantiles, evidenciándose debilidades en la capacidad para aportar, analizar y reflexionar en tareas universitarias, así como limitaciones para resolver problemas específicos y construir perspectivas colectivas.

Macías (2022), estudió sobre las competencias docentes y el desempeño académico de los estudiantes en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], se propuso el objetivo de establecer como están relacionados el rendimiento académico con el nivel de competencias. Este estudio fue realizado dentro del enfoque cuantitativo, se consideró como aplicada, de diseño no

experimental. Se incluyó en la muestra 129 estudiantes de Ingeniería Comercial e Ingeniería de Marketing, a los que se aplicó un cuestionario vía encuesta. Se encontró evidencias de nivel de adecuación estadística alto, reflejado en un valor KMO de 0,873, considerado aceptable y coherente desde el punto de vista teórico. Como conclusión se afirma la existencia de una relación fuerte y estadísticamente notable entre el progreso de las competencias docentes y los resultados académicos de los estudiantes.

Rios (2020), desarrolló su investigación sobre la memoria organizacional como elemento clave para potenciar la competitividad en la gestión académica del posgrado de la UNMSM. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], tuvo como objetivo diseñar un sistema de memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica en el posgrado - UNMSM. Estudio cuantitativo, aplicado, no experimental. 30 sujetos integraron la muestra, a los que se administró un cuestionario usando encuestas. Los hallazgos del estudio evidenciaron que existe una relación positiva al relacionar las variables. Por lo tanto, la memoria organizacional está relacionada con la gestión de tipo académica. En conclusión, se confirma que la organización construye o tiene una memoria organizacional de forma innata.

Berger, (2020), estudió sobre la administración del conocimiento en la gestión académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la UNMSM durante el período 2016-2018. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], el objetivo propuesto fue conocer la incidencia de la gestión del conocimiento sobre la administración académica. Se llevó a cabo como cuantitativo, además como tipo básica y no experimental. Como muestra se seleccionó a 131 elementos, que se aplicó una encuesta. Entre los resultados se determinó una relación de las variables con una regresión Rho de Spearman de 0,530, considerado como moderado. En conclusión, la gestión de conocimiento se relaciona moderadamente con la administración académica en el contexto estudiado.

Mendoza (2019), estudió la gestión del conocimiento por parte de los directivos y su efecto en la calidad de las universidades públicas de la Zona 4 en Ecuador. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], se planteó el objetivo de determinar la incidencia de la gestión del conocimiento en la calidad educativa en universidades ecuatorianas. Esta

investigación fue cuantitativa, aplicada, no experimental. Se escogió una muestra de 127 personas, a los cuales se aplicó un cuestionario vía encuesta. Los resultados del estudio confirmaron que la gestión del conocimiento, articulada con la administración del talento humano, el manejo estratégico de la información y el uso de tecnologías, influye de manera significativa en la calidad educativa. Asimismo, se plantea difundir una metodología de implementación orientada al cambio continuo para fortalecer este proceso en beneficio de la comunidad. En síntesis, se evidencia que la gestión del conocimiento ejercida a cargo de los líderes de educación superior impacta directamente en la calidad de las universidades públicas de Ecuador, por lo que debe asumirse como una prioridad institucional y estatal.

Jama (2019), estudió la gestión del conocimiento y su impacto en el capital intelectual de las instituciones de educación superior de la Zona 4 de Ecuador, durante el período 2013-2016. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], el objetivo buscó determinar cómo incide la gestión del conocimiento sobre el capital intelectual en instituciones ecuatorianas de educación superior. Estuvo bajo el enfoque cuantitativo, básica-longitudinal, en el diseño no experimental. La muestra incluyó autoridades, directivos, personal administrativo, docentes y estudiantes, administrándoles una encuesta para recolectar la información, en total 50. Fue administrado un cuestionario mediante encuesta. Se evidenciaron mediante los resultados que la gestión del conocimiento mantiene una asociación directa y estadísticamente significativa ante el capital intelectual, reflejada en un coeficiente de 18.342 y un valor p = 0.000. En síntesis, se concluye que las funciones administrativas, inciden de manera directa en el desempeño de las instituciones universitarias situadas en Ecuador en la zona 4.

Silva (2019), estudió acerca de la planificación estratégica y administración de la Unidad de Nivelación y Admisión de una universidad Chimborazo, ubicada en Riobamba, Ecuador. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], su objetivo principal fue determinar la relación que existe entre planeamiento estratégico y gestión administrativa. Como enfoque se condujo dentro del cuantitativo, además de ser básica y no experimental. 48 participantes integraron la muestra, que respondieron un cuestionario administrado por encuesta. Los resultados mostraron una asociación significativa entre la planificación estratégica y la gestión administrativa (r = 0,876),

valor con adecuado nivel de significancia. Concluyéndose buena planificación estratégica y gestión administrativa en la universidad ecuatoriana.

Romero (2017), abordó la incidencia de la planificación estratégica en la mejora de la calidad de la gestión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], plantea como objetivo determinar la influencia de la planificación estratégica sobre la calidad de gestión. Su enfoque fue cuantitativo, como tipo fue básico, aplicando un diseño no experimental. 383 sujetos constituyeron la muestra (docentes, estudiantes, empleados y trabajadores), aplicándoseles encuestas. Los hallazgos del estudio se observan que la planificación estratégica y la calidad de gestión presentan una relación positiva del 86%. En conclusión, los niveles de planificación estratégica influyen sobre la calidad de gestión en la universidad en estudio, lo que indica que, los resultados de la muestra sugieren relación de lo estudiado.

Romero (2016), estudió acerca de la administración estratégica y su impacto en la formulación de planes estratégicos dentro de las universidades públicas de Ecuador: caso Universidad de Machala. [Tesis de doctorado, UNMSM, Perú], el objetivo que buscó proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional y su influencia en los Planes Estratégicos de Universidades Públicas ecuatorianas. Desarrollado como cuantitativo, considerándose básica, en el diseño no experimental. Como muestra participaron 530 colaboradores, que respondieron una encuesta. Los hallazgos del estudio han demostrado asociación directa entre la Gestión y la Planificación Estratégica de las instituciones. En síntesis, este modelo tiene cuatro niveles: gestión organizacional, infraestructura, gestión académica y bienestar universitario, con sus respectivos componentes. Esta articulación fortalece la calidad del proceso estratégico, optimizando las etapas de planificar, ejecutar y evaluar que lleve a la mejorar tanto del desempeño como de los resultados.

Valdivia et al. (2025), abordó el vínculo entre la gestión del conocimiento y el proceso de toma de decisiones en los directivos de una universidad pública en Perú. [Artículo científico, Perú], con el objetivo de establecer la relación existente de la gestión del conocimiento con la toma de decisiones. El estudio se condujo como cuantitativo, clasificado como básico, haciendo uso del diseño no experimental. La muestra final

127 autoridades, que respondieron un cuestionario vía encuestas. Los hallazgos del estudio mostraron correlación directa, estadísticamente significativa, en la gestión del conocimiento con la toma de decisiones, con un valor de R = 0,683 y p inferior a 0,01, $p < 0.01$. En conclusión, la gestión adecuada del conocimiento favorece la adopción de estilos de toma de decisiones reflexivos y racionales, orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Mosqueira (2025), en su investigación "Planeación estratégica y calidad de la educación en una universidad de Lima" [Artículo científico, Perú], planteando el objetivo principal de determinar la existencia de relación de la planeación estratégica con la calidad de la educación medido en estudiantes de universidad en Lima. Encausado como cuantitativo, básico y no experimental. Como muestra fueron 127 estudiantes, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio, indicaron una correlación positiva de intensidad moderada (rs = 0,602; p = 0,000). En conclusión, el incremento en la planeación estratégica se traduce en mejoras en la calidad educativa.

Farfán (2025), abordó la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño organizacional de la Facultad de Ingeniería de una universidad en Perú. [Artículo científico, Perú], se planteó el objetivo de analizar como incide la Gestión del Conocimiento (GC) sobre el Desempeño Organizacional (DO) medido en la Facultad de Ingeniería en una universidad peruana. Este estudio fue cuantitativo, básico, no experimental. Participaron 108 colaboradores entre docentes y administrativos, que respondieron una encuesta. Los hallazgos del estudio, dieron cuenta de la incidencia de la GC en el DO (p=0.000). En docentes, se tuvo significancia en el modelo (p=0.000), sobresalieron, percepción (p=0.002) y toma de decisiones (p=0.006) con mayor preponderancia de predicción. Mientras que en administrados no se encontró significancia para el modelo (p=0.134), exceptuándose a creación del conocimiento mostró que fue significativo (p=0.035). En conclusión, al gestionar adecuadamente el conocimiento se tiene una mayor contribución sobre la eficacia, calidad y eficiencia de la institución, por lo que se debe fortalecer las políticas que deben estar orientadas al aprendizaje dentro de la organización y a tomar decisiones que se sustenten en conocimiento.

Perez et al. (2024), en su investigación “Evaluación de la efectividad de la administración estratégica en la prestación de servicios educativos de calidad en una universidad pública” [Artículo científico, Perú], se propuso de objetivo establecer en que grado se correlacionan la administración estratégica con la calidad de servicios en la Universidad de Huancavelica. Se condujo como cuantitativa, básica, no experimental. 366 sujetos se consideraron en la muestra, a quienes se les aplicó encuestas. Los hallazgos del estudio mostraron una correlación de 87% considerada como positiva fuerte, además de una probabilidad asociada P (t>33) = 0,0<0,05, lo que indica una adecuada significancia. En conclusión, la administración estratégica está altamente asociada a la calidad de servicios, demostrando su relevancia en la práctica diaria de las organizaciones.

Vergara (2024), estudió el uso de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y comunicación como herramientas para potenciar la enseñanza en la Facultad de Ciencias Contables de una universidad pública en Perú. [Artículo científico, Perú], tuvo como objetivo determinar la incidencia del modelo de gestión del conocimiento sobre la tecnología de información y comunicación que lleve a fortalecer los procesos de enseñanza. Este estudio estuvo conducido como cuantitativo, clasificado como básico, además de diseño no experimental. 59 profesores, de Ciencias contables de UNMSM, participaron la muestra final, a los que fueron administrados una encuesta. Los hallazgos del estudio demostraron que el 45,76% manifestaron total acuerdo, 44,07% mostraron acuerdo. Con respecto al modelo de gestión del conocimiento, un 6,78% adoptó una posición neutral, mientras que el 1,69% expresó desacuerdo y otro 1,69% indicó estar completamente en desacuerdo. En síntesis, el modelo de gestión del conocimiento influye de manera directa en el uso y aprovechamiento de las TIC, contribuyendo a fortalecer los procesos de enseñanza y mejorar los resultados educativos.

Romero et al. (2024), en su investigación “Gestión del conocimiento y capital intelectual según variables sociodemográficas en docentes universitarios” [Artículo científico, Perú], se propuso determinar la diferencia que existía tanto la gestión del conocimiento y el capital intelectual de acuerdo a edad, sexo y tiempo de servicio en docentes de la Universidad Peruana Unión. Este se llevó bajo el enfoque cuantitativo, clasificado como básico, empleando el diseño no experimental. Como muestra se

incluyó 192 docentes de ciencias empresariales, a que se administró una encuesta. Los resultados del estudio evidenciaron que no existen diferencias estadísticamente significativas en la gestión del conocimiento según variables sociodemográficas como sexo, edad y tiempo de servicio. De igual modo, en relación con el capital intelectual, no se hallaron variaciones significativas vinculadas al sexo ni a la edad; sin embargo, sí se identificaron diferencias relevantes asociadas a los años de permanencia en la organización.

Perez et al. (2023), estudió la "Calidad de Servicios Educativos y Satisfacción de Estudiantes en Cursos Virtualizados de una Universidad Andina" [Artículo científico, Perú], el objetivo principal identificar la relación entre la calidad de los servicios educativos y la satisfacción de los estudiantes en cursos virtualizados o adaptados. Se condujo como cuantitativo, considerándose el tipo básico, dentro del diseño no experimental. Su muestra estuvo compuesta por 170 sujetos, a los que se administró encuestas. Los hallazgos del estudio demostraron una relación estadísticamente con significancia entre la calidad del servicio con la satisfacción de los estudiantes. Se determinó, además, que la correlación alcanzó 0.790, que es positiva y considerable, con valor de significancia tr > t, p=.00<.05 (10> 1.654, p=.00<.05) que se califica como significativa desde la estadística. En conclusión, cuando existe deficiencia en la calidad de servicio, este se asocia con una baja satisfacción en los estudiantes, lo que se repite en los niveles bueno y alto.

Coronel et al. (2021), llevó adelante la "Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal" [Artículo científico, Perú], tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre planificación estratégica con el servicio educativo en estudiantes de Psicología. El estudio fue cuantitativo, básico, además de no experimental. La muestra final fue de 168 estudiantes, que participaron de una encuesta. Los hallazgos del estudio demostraron correlación moderada, positiva, así como significativa en las variables que se abordaron, medido sobre las percepciones de los estudiantes. En síntesis, el entorno complejo en el que operan las instituciones de educación superior actuales requiere establecer y promover una cultura orientada a la excelencia en servicios educativos, adoptando un enfoque orientado al estudiante, quien constituye tanto el principal beneficiario como un agente de transformación social dentro de la organización.

2.3. Bases teóricas.

2.3.1. Gestión del conocimiento.

2.3.1.1. Conocimiento.

2.3.1.1.1. Concepto de conocimiento.

El conocimiento se entiende como una cualidad propia de los seres humanos, localizada exclusivamente en la mente individual. La conexión entre las personas y el conocimiento es profunda. Para abordar la gestión del conocimiento, primero es fundamental comprender cómo se manifiesta este conocimiento tanto a nivel personal como grupal (Hernández, 2016).

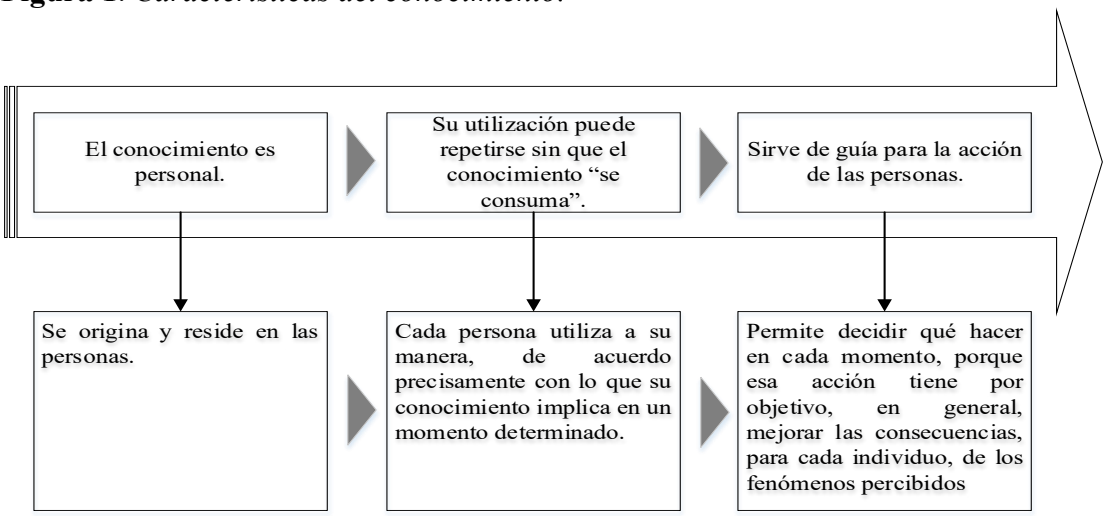
El conocimiento se define como los estados cognitivos de una persona, formados mediante la integración de información, los cuales guían y orientan sus propias acciones (Montoro, 2008).

El conocimiento es la capacidad de resolver problemas con un grado de efectividad determinado (Andreu & Baiget, 2016).

2.3.1.1.2. Características del conocimiento.

A continuación, se presentan los rasgos del conocimiento que le confieren potencial para ser fuente de ventajas competitivas y más aún sostenibles:

Figura 1. *Características del conocimiento.*



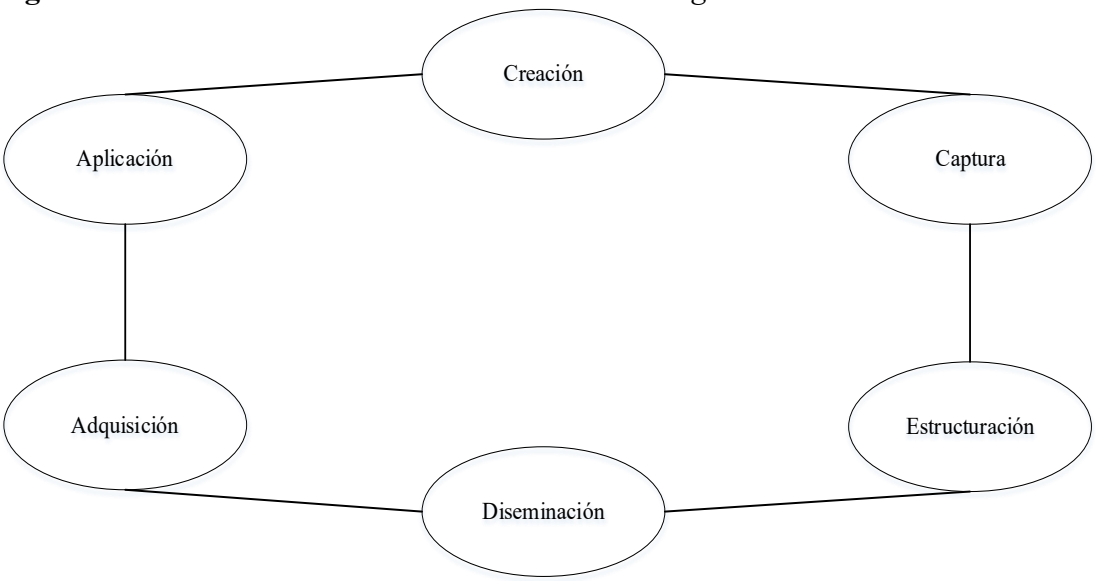
Nota. La figura muestra las particularidades del conocimiento. Fuente: Andreu & Baiget (2016).

Estas cualidades hacen que el conocimiento, cuando sustenta la oferta de una organización en el mercado, se constituya en un fundamento estratégico sólido para generar y mantener ventajas competitivas sostenibles.

2.3.1.1.3. Ciclo de vida del conocimiento organizacional.

Este ciclo de vida se desarrolla pasando por las siguientes fases: Se crea, captura, se estructura y procesa, se disemina, se adquiere y aplica.

Figura 2. *Ciclo vital del conocimiento en el ámbito organizacional*.



Nota. En la figura se muestra el proceso de una estructura de cadena circular del conocimiento. Fuente: Montoro (2008).

Montoro (2008), menciona que las fases se desarrollan de la siguiente manera:

i. Creación del conocimiento: Consiste en la generación de saberes nuevos que surgen a partir de las ideas, experiencias y reflexiones de un integrante de la organización.

ii. Captura del conocimiento: Conjunto de acciones orientadas a identificar, capturar y aprovechar el conocimiento poseído por los integrantes de la organización, considerado como capital humano, con el fin de compartirlo y hacerlo accesible para toda la comunidad que lo requiera.

iii. Estructuración del conocimiento: Está concentrado en conocimientos (explícitos o tácitos explicitables) recogido en documentos.

iv. Diseminación del conocimiento: Conjunto de acciones destinadas a garantizar que el conocimiento presente en la organización sea transferido y difundido eficazmente, de modo que llegue a los miembros de la comunidad que lo requieran.

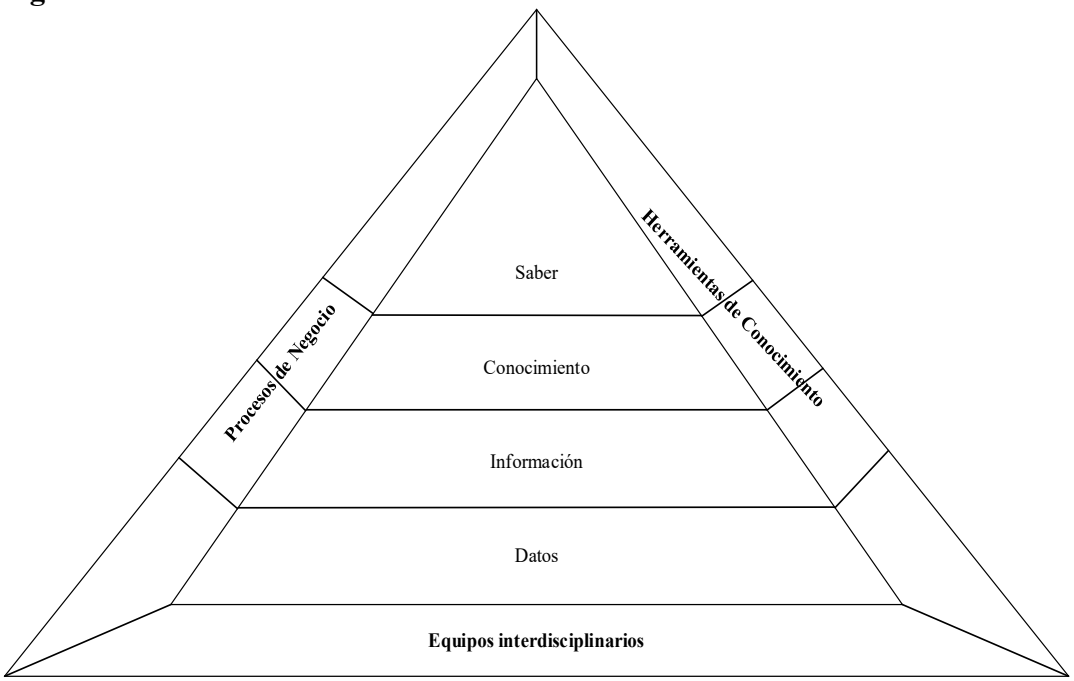
v. Adquisición del conocimiento: Aprehensión cognoscitiva, por los integrantes de comunidades del saber que fluye por la organización como efecto de su circulación.

vi. Implementación del conocimiento: Aplicación y reutilización de conocimiento en la praxis diaria por las personas que lo adquirieron.

2.3.1.1.4. Datos, información, conocimiento.

Dentro de un contexto dado, mediante recepciones, así como otros factores, entre ellas las creencias, tiene influencia para que algo se considere como dato, o información o hasta conocimiento.

Figura 3. *Del dato al conocimiento.*



Nota. La figura muestra el concepto más utilizado para el saber, que es la culminación representada como pirámide del dato, información, conocimiento. Fuente: Valhondo (2002).

Valhondo (2002), plantea la evolución escalonada de datos hacia información, conocimiento y saber (sabiduría), lo cual evidencia que el entorno se vuelve progresivamente más complejo y autónomo a medida que avanza la secuencia.

i. Datos: Está formado por un conjunto discreto de ciertos hechos objetivos sobre eventos. En la empresa, los datos son registros estructurados o transacciones.

ii. Información: Datos que fueron dotados de relevancia y con cierto propósito.

iii. Conocimiento: Se puede entender el conocimiento como una combinación en constante interacción de experiencias, valores, información contextual y juicios especializados, que en conjunto ofrecen una base para interpretar, evaluar e integrar nuevas experiencias y datos. Surge y se aplica en la mente de los expertos. En las instituciones, el conocimiento no sólo se conserva en archivos o bases de datos, sino que también está incorporado en las prácticas rutinarias, los procesos, las prácticas y las normas que orientan su funcionamiento cotidiano.

iv. Sabiduría: Es la capacidad para comprender los principios, y tiene una contraposición al conocimiento, formado por patrones e información, que forman relaciones, de cuya acumulación se forma el capital intelectual.

2.3.1.2. Fundamentos conceptuales de la gestión del conocimiento.

2.3.1.2.1. Conceptos de gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento es un proceso cotidiano que involucra diversas actividades clave orientadas a la creación, captura, almacenamiento, distribución y uso del conocimiento dentro de la comunidad académica (Cuadrado, 2020).

Gestionar el conocimiento pasa por un proceso continuo, dinámico e interactivo orientado a identificar, crear, organizar, compartir, aprovechar y aplicar el conocimiento, para cumplir con los objetivos de la institución, enfrentar eficazmente los problemas y fortalecer la generación de ventajas competitivas (Hidalgo et al., 2018).

Asimismo, se señala que garantiza de manera continua la aplicación de los saberes pertinentes dentro de la organización, con el fin de fortalecer su capacidad para resolver problemas y, de este modo, sostener en el tiempo sus ventajas competitivas (Andreu & Baiget, 2016).

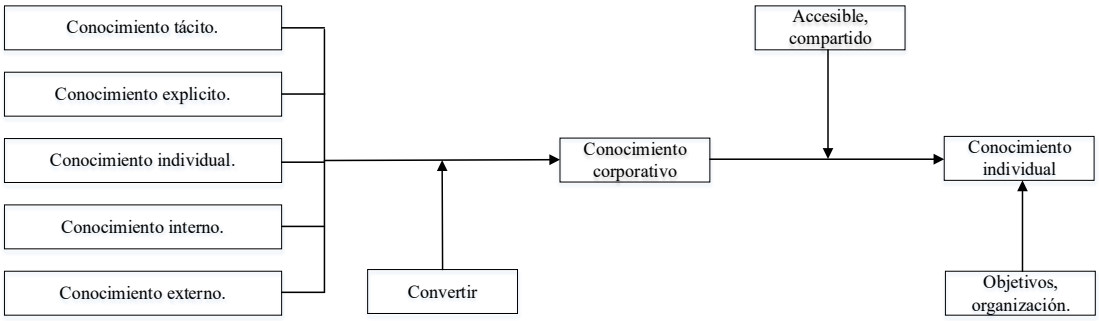
De otro lado también se define como la captación, desarrollo, compartimiento y uso efectivo de conocimiento organizativo. Hace alusión a un enfoque multidisciplinario dirigido al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el uso óptimo del conocimiento. Dado que este reside principalmente en el intelecto de los individuos, la gestión del conocimiento se dirige a su óptimo uso, transformarlo en valor y convertirlo en un factor de desarrollo, sostenibilidad y estabilidad para la organización (Hernández, 2016).

Gestionar el conocimiento dentro de la organización se considera la disciplina que estudia la planificación y ejecución mediante sistemas. Su propósito fundamental es lograr que todo el conocimiento presente en la organización ya sea tácito o explícito, individual o colectivo, interno o externo se transforme de manera sistemática en conocimiento organizacional. Al hacerse accesible y compartible, este conocimiento

corporativo fortalece el aprendizaje de los miembros y mejora su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales (Montoro, 2008).

Esta definición se presenta gráficamente.

Figura 4. *Gestión del conocimiento organizacional.*



Nota. La figura muestra la definición gráfica de la gestión del conocimiento organizacional. Fuente: Montoro, 2008.

Gestionar el conocimiento, se entiende como la habilidad para aprender, crear nuevos saberes y perfeccionar los existentes, constituyéndose en un pilar para el desarrollo del capital intelectual, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, la adopción de tecnologías de la información y la comunicación, y la generación de recursos estratégicos que impulsan la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Farfán & Garzón, 2006).

Gestionar el conocimiento significa lograr los objetivos organizacionales, mediante la motivación, la cual está dirigida por una estrategia, la que facilita a los trabajadores el desarrollo, la estimulación y uso de sus capacidades que le lleven a interpretar datos e información (utilizando fuentes de información, diversas experiencias, sus habilidades, la cultura, su personalidad, etc.) dándole significado a los datos y a la información (Benavides & Quintana, 2003).

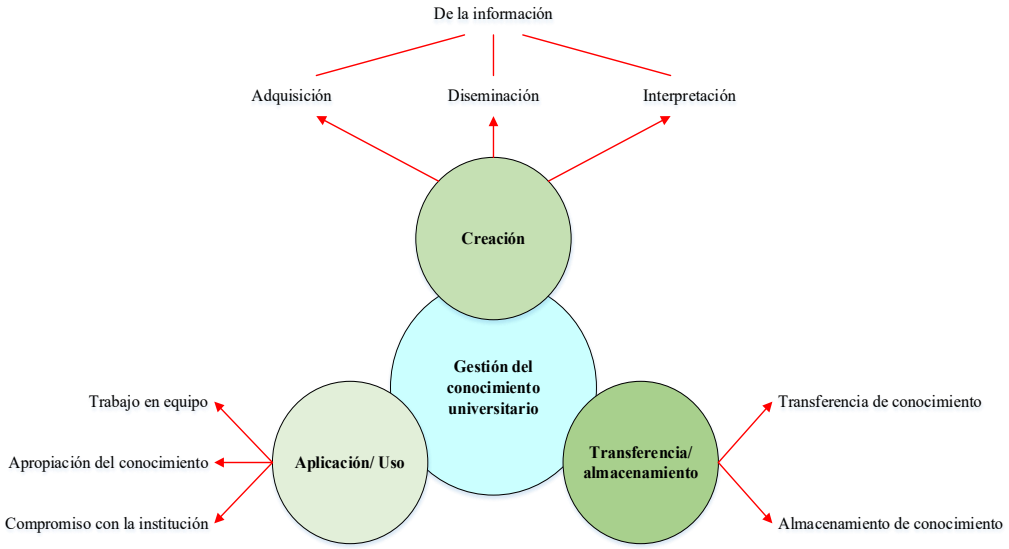
En el caso de la empresa, gestionar el conocimiento, es la capacidad que tienen estas, para la generación de nuevo conocimiento, realizar su diseminación entre los integrantes, y luego convertirlos en bienes, servicios o sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3.1.2.2. Modelos de la gestión del conocimiento.

Proceso particular de gestión del conocimiento universitario.

Este modelo de la gestión del conocimiento señala que la universidad, al contar con un entorno favorable para la interacción entre docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo, produce de manera permanente conocimiento científico y tecnológico relevante para la sociedad. En este marco, se distinguen los procesos de creación, transferencia y almacenamiento, así como de aplicación del conocimiento, los cuales conforman la gestión del conocimiento universitario y se articulan con funciones como la formación profesional, la investigación, la extensión, la educación continua y el desarrollo humano.

Figura 5. *Gestión del conocimiento en el ámbito universitario*.



Nota. La figura muestra proceso interdependiente y vinculante de la gestión del conocimiento. Fuente: (Cuadrado, 2020).

Cuadrado (2020), plantea que la articulación entre los procesos de creación, transferencia y almacenamiento, así como de aplicación del conocimiento, permite concebir a la universidad como un sistema complejo, en el que se integran múltiples componentes orientados al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades sociales:

i. Creación del conocimiento: Se trata de un proceso de carácter social que surge mediante la interacción entre personas, ya sea en entornos físicos o virtuales,

y que favorece la generación de diversas formas de conocimiento, abarcando la obtención, difusión y comprensión de la información.

a. Adquisición de la información: Métricas diseñadas para evaluar la capacidad de una organización para identificar, obtener y acceder a información relevante y actualizada, ya sea de fuentes internas o externas.

b. Diseminación de la información: Procedimiento a través del cual una organización pone en circulación y comparte conocimiento relevante y estratégico entre sus miembros y partes interesadas, utilizando canales, herramientas y metodologías diseñadas para garantizar que la información se entregue a los receptores pertinentes de manera oportuna y en el formato más efectivo.

c. Interpretación de la información: Proceso mediante el cual los individuos o grupos dentro de una organización analizan, contextualizan y otorgan significado a los datos y conocimientos disponibles, transformándolos en insumos relevantes para tomar decisiones, resolver problemas y la generación de estrategias.

ii. Transferencia/ almacenamiento: La transferencia de conocimiento en el ámbito universitario facilita, tanto de manera presencial como mediante plataformas digitales, la difusión de iniciativas, la adopción de buenas prácticas, el fortalecimiento de competencias y la incorporación de nuevos saberes que impulsan el desarrollo institucional. Por su parte, el almacenamiento del conocimiento, apoyado en bases de datos y tecnologías de la información, permite sistematizar propuestas, conservar experiencias acumuladas, gestionar información compartida y favorecer la movilidad del personal, con el propósito de prevenir la pérdida de saberes, garantizar su acceso oportuno y asegurar su disponibilidad para toda la comunidad organizacional de forma eficiente y continua.

a. Transferencia de conocimiento: Paso a través de los cuales se comunica, comparte y adapta el conocimiento entre individuos, equipos o unidades dentro de una organización, o entre organizaciones, con el propósito de

preservar, difundir y aplicar dicho conocimiento para mejorar el desempeño, la innovación y el aprendizaje organizacional.

b. Almacenamiento de conocimiento: Proceso sistemático mediante el cual una organización captura, organiza, clasifica y conserva su conocimiento, tanto tácito como explícito, en repositorios accesibles para garantizar su disponibilidad y uso futuro.

iii. Aplicación/ uso: La aplicación del conocimiento se concreta mediante el cumplimiento de las funciones propias de la universidad, mientras que su uso surge en el proceso mediante el cual los trabajadores universitarios buscan soluciones a los problemas que enfrentan, especialmente aquellos vinculados con los avances y desafíos en la frontera del conocimiento dentro del ámbito académico.

a. Trabajo en equipo: Proceso colaborativo mediante el cual un grupo de personas con habilidades, roles y conocimientos complementarios se coordina y trabaja de manera conjunta para alcanzar un objetivo común.

b. Apropiación del conocimiento: Proceso mediante el cual los individuos o grupos internos de una organización asimilan, interiorizan y adaptan el conocimiento compartido o adquirido, transformándolo en competencias, habilidades o actitudes que les permiten aplicarlo de manera efectiva en sus actividades y decisiones.

c. Compromiso con el conocimiento: Disposición activa y continua de los individuos o grupos dentro de una organización para buscar, generar, compartir y utilizar el conocimiento en su quehacer y procesos operativos.

Potenciación de la Gestión del Conocimiento en los centros educativos.

Los campos clave en la gestión del conocimiento según lo propuesto, y que debían articularse con el proyecto de gestión de cada institución educativa, se centraron en los siguientes aspectos:

Tabla 1. *Áreas estratégicas fundamentales de gestión del conocimiento*.

Visión y misión.	**Estrategias.**
▪ Fortalece la visión de la organización centrada en el conocimiento. ▪ Reconocimiento del conocimiento como elemento estratégico de importancia central y de su relevancia compartida para el beneficio colectivo. ▪ Integración de la gestión del conocimiento en la misión institucional, para fortalecer y optimizar el enfoque de la organización, orientada al aprendizaje continuo. ▪ Establecimiento, de visión y misión, objetivos estratégicos de gestión del conocimiento.	▪ Adecuación de los escenarios favorecedores para la gestión del conocimiento. ▪ Integración dentro del conjunto de lineamientos y acciones contempladas en el plan estratégico. ▪ Desarrollo de estrategias que permitan una identificación crítica del conocimiento. ▪ Vías de compartimiento del conocimiento. ▪ Sistemas de aprovechamiento del conocimiento compartido.
Organización/escuela que aprende.	**Liderazgo y gestión/ Trabajo en equipo.**
▪ Reconocimiento de las capacidades y destrezas necesarias para la creación de conocimiento. ▪ Identificación de la inteligencia emocional como elemento esencial para producir conocimiento. ▪ Impulso a un entorno de colaboración. ▪ Impulso a la creatividad innovadora del cuerpo docente. ▪ Uso del aprendizaje activo para fomentar el desarrollo personal y profesional del personal docente.	▪ Identificar problemas y desafíos en el funcionamiento de las comunidades de práctica. ▪ Incentivar la involucración de los integrantes en las comunidades de práctica. ▪ Catálogo de conocimientos y habilidades (asignación de saberes por persona). ▪ Destacar la confianza como elemento fundamental en el proceso de compartir conocimiento. ▪ Anotación de los factores más significativos en la dinámica de la organización.
Compartición del conocimiento.	**Creación del conocimiento.**
▪ Proceso de compartimiento y acumulación de la información. ▪ Aproximarse a los procesos de diferentes organizaciones sobre su gestión del conocimiento. ▪ Detectar áreas de conocimiento que necesitan compartir la plantilla.	▪ Identificación y selección de las fuentes de conocimiento emergente. ▪ Fluencia entre cocreación > diseminación > comunicación > personalización > implementación > creación.

Nota. Datos tomados de Gairín et al. (2020).

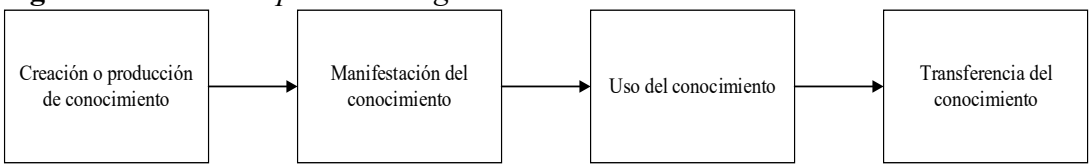
Un modelo para gestionar el conocimiento, con soporte virtual, debe estar basado en codificación de conocimiento explícito (almacenamiento de recursos y fuentes de documentos), así como su socialización y externalización del conocimiento tácito. Resultando esencial que los docentes desarrollen competencias informacionales, ya que las bibliotecas escolares pueden constituirse en espacios clave para acceder, seleccionar y procesar información de manera crítica, evitando la sobrecarga informativa y promoviendo la curación y difusión responsable de contenidos. Estas capacidades se vinculan estrechamente con las competencias en cultura digital y mediática, fundamentales especialmente en la educación relacionada con las ciencias sociales y humanidades, pues permiten analizar y cuestionar las nuevas formas de manipulación, desinformación y falsificación difundidas por grandes corporaciones mediáticas, cuyos efectos también alcanzan a las comunidades educativas (Gairín et al., 2020).

Proceso de gestión del conocimiento.

Una gestión es el paso a través del cual se adquieren, organizan y emplean diversos recursos fundamentales para respaldar el logro de los objetivos organizacionales. En

el caso de la gestión del conocimiento, el recurso central que se busca gestionar, aprovechar y potenciar es precisamente el conocimiento.

Figura 6. *Estructura procesal de gestión del conocimiento.*



Nota. La figura muestra cuatro subprocesos de la gestión del conocimiento. Fuente: Hidalgo et al. (2018).

Hidalgo et al. (2018), establecen que se puede dividir en cuatro subetapas como gestionar el conocimiento:

i. Creación o producción de conocimiento: Asignado en las grandes corporaciones a departamentos de investigación y desarrollo, pero que puede concretarse en otras escalas, en las de las PYMI con el trabajo en equipo en solución de problemas, en la construcción de una visión compartida, sin excluir la investigación sistemática, el ensayo y el error, las capacidades inventivas de dueños, empleados y hasta clientes.

ii. Manifestación del conocimiento: En el sentido de su comunicación, su difusión dentro de la organización, mediante sistemas internos que pueden ser electrónicos o no.

iii. Uso del conocimiento: En la organización, procesos de producción, relacionamiento con los clientes y proveedores.

iv. Transferencia del conocimiento: En el marco del aprendizaje colectivo del equipo de trabajo.

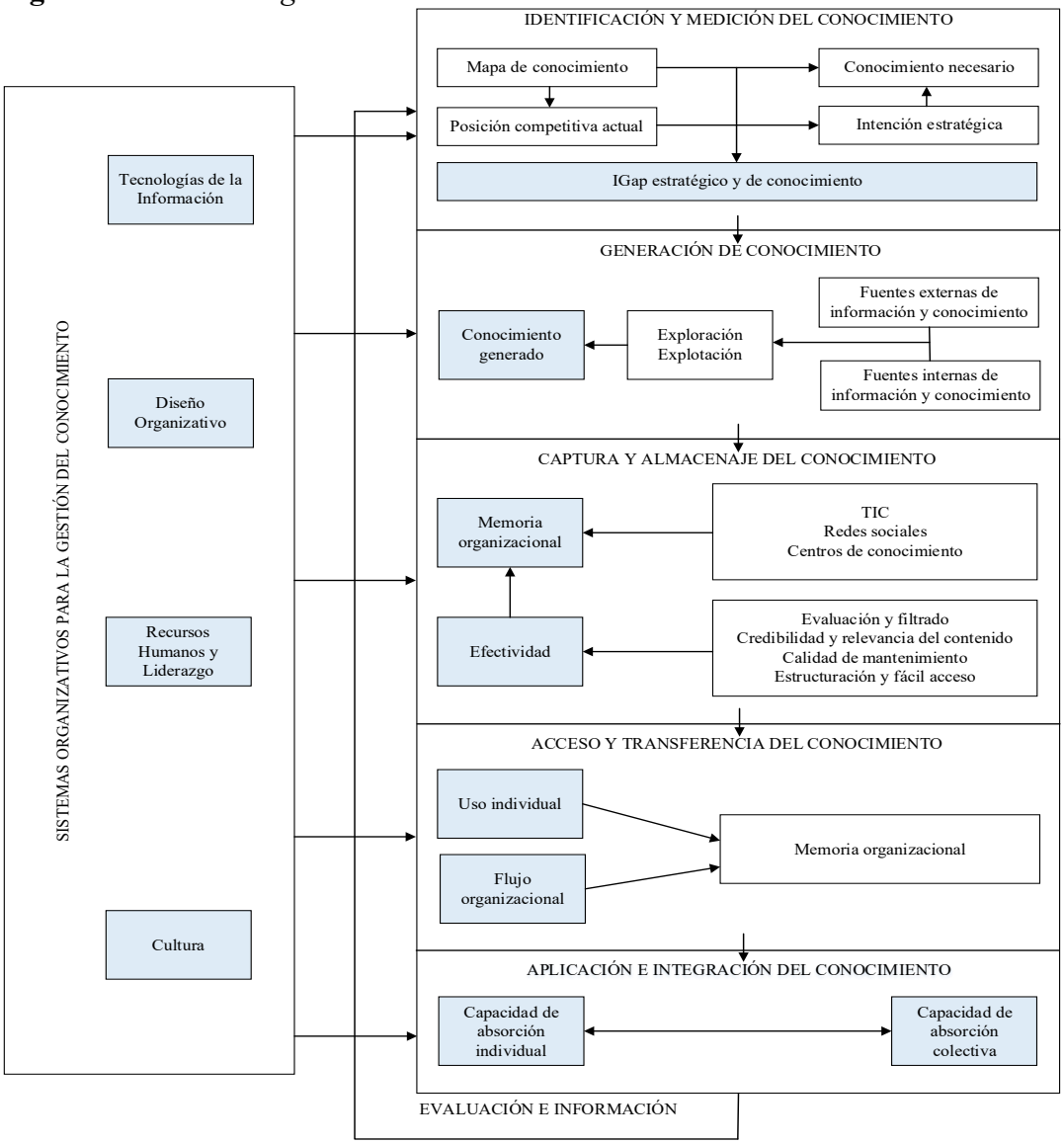
Proceso de gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento impulsa el desarrollo y la utilización del capital intelectual, tanto tácito como explícito, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como lograr resultados satisfactorios, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y ofrecer productos y servicios de calidad. Asimismo, busca generar ventajas competitivas duraderas mediante procesos permanentes de

aprendizaje organizacional que surgen de la integración e internalización de distintos tipos de conocimiento.

Se plantea que el proceso de gestión del conocimiento está conformado por diversas fases, entre ellas la identificación y evaluación, la creación, la captura y almacenamiento, el acceso y la transferencia, así como la aplicación e integración del conocimiento.

Figura 7. *Proceso de gestión del conocimiento.*



Nota. La figura muestra las fases de generación y difusión del conocimiento. Fuente: Benavides & Quintana (2003).

Benavides & Quintana (2003), Plantean etapas y estructuras organizativas que respalden los procesos de administración del conocimiento:

i. Identificación y medición del conocimiento: Incluye las tareas de identificar, acceder, valorar y filtrar este recurso.

ii. Generación de conocimiento: Comprende acciones como la generación, obtención, integración, combinación y ajuste del conocimiento, y por lo general se caracteriza por ser un proceso dinámico, poco estructurado y no completamente sistemático.

iii. Capturar y almacenar el conocimiento: Esto se da a través de la sistematización y almacenamiento, con la finalidad de distribuirlo posteriormente entre los que integran la organización para su beneficio propio.

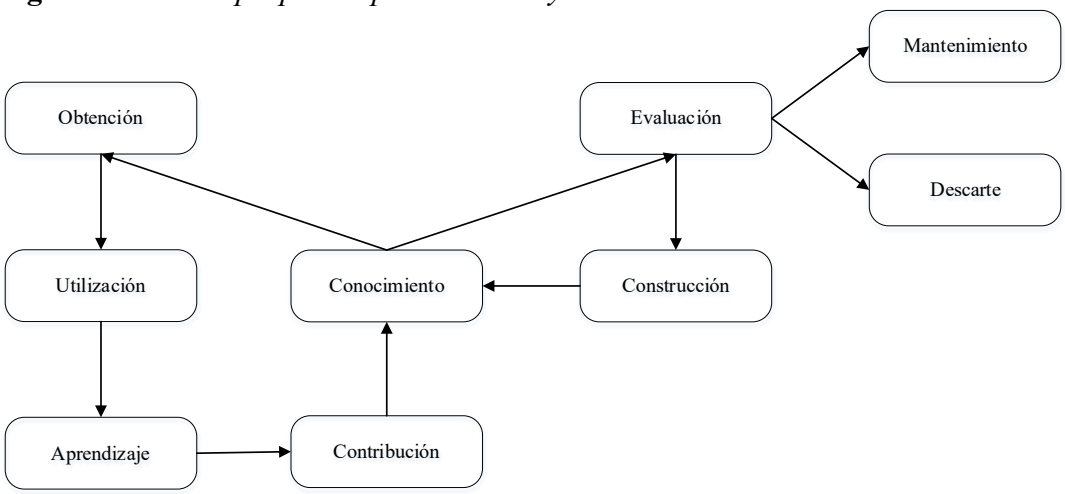
iv. Acceso y transferencia del conocimiento: La difusión del conocimiento constituye una actividad fundamental.

v. Aplicación e integración de conocimiento: Implica potenciarlo para que resulte más dinámico y significativo en la generación de valor.

Modelo de gestión de conocimiento de Bukowitz y Williams.

El modelo describe los pasos que definen la estrategia, que lleva a la construcción, descarte y enriquecimiento de los activos cognitivos.

Figura 8. *Modelo propuesto por Bukowitz y Williams.*



Nota. La figura muestra el modelo que enfatiza los aspectos por qué y cuándo. Fuente: Bukowitz & Williams (1999).

Bukowitz & Williams (1999), establecen que las operaciones se desarrollan de la siguiente manera:

i. El acopio de información: Recolección de la información requerida para la toma de decisiones, para la resolución de problemas o para la innovación.

ii. El uso de la información: Procesamiento de información obtenida, estableciendo su asociación y combinación entre conceptos, con el fin de innovarlo y aplicarlo cuando se toman decisiones o al momento de resolver problemas.

iii. El aprendizaje: Consecuencia de utilizar y procesar información (se origina conocimiento).

iv. La contribución: Conceder al colectivo el resultado y calidad de su aprendizaje.

v. La evaluación: Examinar el capital cognitivo de la organización, a qué ritmo crece y cuál es su valor.

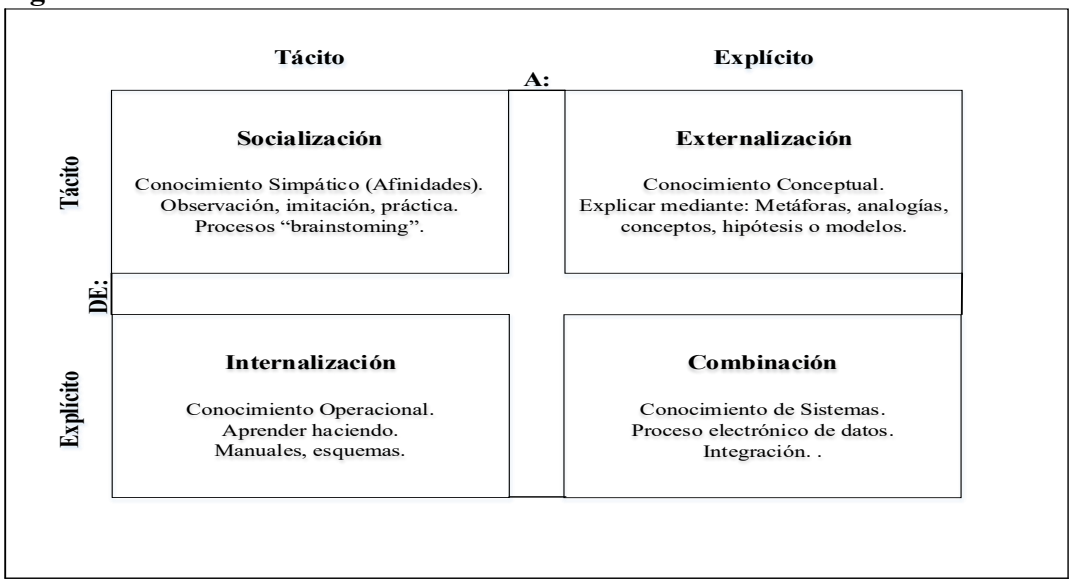
vi. La construcción: Avalar la seguridad y competitividad de la organización, empleando recursos para elaborar y fortalecer el repositorio de saber organizacional.

vii. Mantenimiento y descarte: Acciones que se realizar habitualmente para mantener la base del conocimiento pertinente y actualizado, relacionado con el marco estratégico de la institución.

Modelo SECI.

El modelo establece que en las organizaciones se debe crear e innovar procesos que permitan administrar eficientemente su información y conocimiento interno, de tal forma que puedan adaptarse a los cambios de la mejor manera.

Figura 9. *Modelo SECI.*



Nota. La figura muestra la creación de conocimiento relacionando conocimientos tácitos y explícitos. Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995).

Así mismo, Nonaka & Takeuchi (1995), plantean que los recursos humanos y el liderazgo son fundamentales para el modelo, puesto el conocimiento lo poseen las personas. Este modelo consta de las siguientes etapas:

i. Socialización: Reside en los individuos y se mejora de manera continua por medio de sus experiencias personales.

ii. Externalización: Proceso mediante el cual el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito, generando modelos y articulando conceptos de manera clara.

iii. Combinación: El conocimiento explícito permite ser fusionado o combinado.

iv. Internalización: Esto tiene lugar cuando la persona comprende el conocimiento explícito y lo internaliza como parte de su conducta normal.

2.3.1.3. Gestión del conocimiento en las organizaciones.

La gestión y administración del conocimiento se reconoce como un recurso estratégico esencial, así como un referente para su evaluación y seguimiento. Analizar la forma en que este se gestiona en instituciones de este tipo adquiere especial relevancia para la expansión y consolidación de sus funciones centrales, como la

enseñanza, la investigación y la proyección o vinculación universitaria (Moreno et al., 2022).

La administración del conocimiento en las universidades facilita que la sociedad acceda a la información, siendo este el principal medio para avanzar hacia una sociedad del conocimiento y disminuir las desigualdades existentes en el país (Tamayo, 2020).

Gestionar el conocimiento en universidades resulta esencial frente a la insuficiencia de recursos para la generación, organización y transferencia del conocimiento, así como para su correcta documentación, seguimiento y evaluación. Su implementación permitirá mejorar con calidad los procesos académicos, investigativos y administrativos que se llevan a cabo en estas instituciones (Bom Camargo & Bolívar, 2018).

2.3.1.4. Gestión del Conocimiento en el Sector Público.

2.3.1.4.1. Definición.

La gestión del conocimiento comprende el conjunto de acciones orientadas a reconocer, estructurar, generar, desarrollar, aplicar, conservar y difundir el saber producido por una entidad pública dentro del ámbito de sus competencias, para utilizarlo en los procesos de decisión y en la creación de valor para la sociedad (Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP).

2.3.1.4.2. Propósito.

Su finalidad es generar e integrar conocimiento útil para la gestión institucional, favoreciendo decisiones más previsibles y fundamentadas. Incluye acciones orientadas a identificar y documentar el conocimiento con el fin de optimizar la gestión interna y la toma de decisiones, asegurar su trazabilidad, promover su difusión e impulsar ámbitos de intercambio entre funcionarios y organizaciones públicas para facilitar su apropiación y aprovechamiento. Se otorga especial importancia a la sistematización de la información esencial para el desarrollo de las funciones sustantivas, así como a aquella que contribuya a fortalecer la transparencia, la

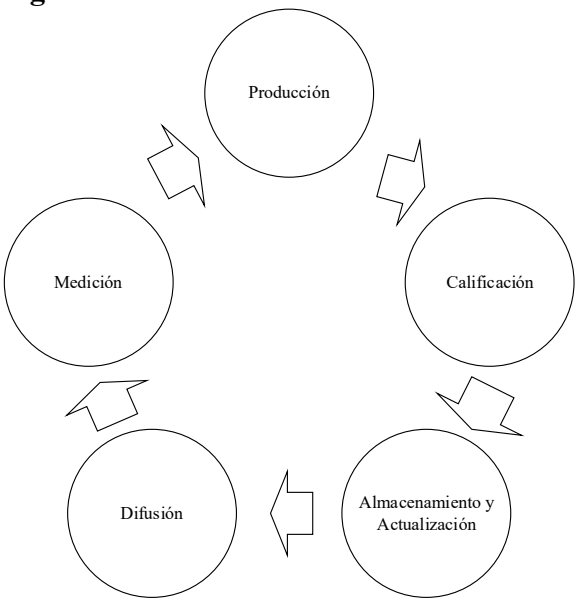
seguridad jurídica y el incremento de la productividad, la eficacia y la eficiencia de la organización (Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP).

2.3.1.4.3. Modelos de la gestión del conocimiento.

Ciclo de la gestión del conocimiento.

El conocimiento se origina mediante un proceso cíclico integrado por cinco etapas: generación, validación, resguardo, difusión y evaluación, a través de las cuales circula el saber producido por una entidad pública en el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades. Sin embargo, no toda la información que circula se materializa como conocimiento dentro de la organización; por ello, resulta fundamental realizar una fase de validación previa previo a su almacenamiento y difusión posterior.

Figura 10. *Modelo de ciclo del conocimiento enfocado en la modernización.*



Nota. La figura muestra el flujo continuo de la gestión del conocimiento aplicado en la gestión pública. Fuente: Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP

Según la Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP, es necesario considerar que estas fases deben desarrollarse de manera secuencial, sin omitir ninguna de ellas, y que el proceso se caracteriza por ser continuo y permanente.

i. Producción: Es el proceso mediante el cual una entidad integra nuevos saberes a través de mecanismos de aprendizaje continuo, constituyéndose en la base para fortalecer su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno y a las nuevas demandas de la ciudadanía.

ii. Calificación: Referida al proceso de análisis y verificación mediante el cual se integran datos, información y la experiencia de los servidores, junto con aportes provenientes de fuentes externas, como estudios o prácticas comparadas, que son reconocidos como conocimiento y posteriormente incorporados para su gestión en la organización. Durante esta fase se aplican de forma simultánea los principios orientadores de la gestión del conocimiento.

iii. Almacenamiento y actualización: Etapa destinada a resguardar el conocimiento generado y a mantener actualizados los sistemas que lo soportan, organizándolo en repositorios que permitan su acceso oportuno por parte de los usuarios, tanto servidores como ciudadanos, cuando lo requieran.

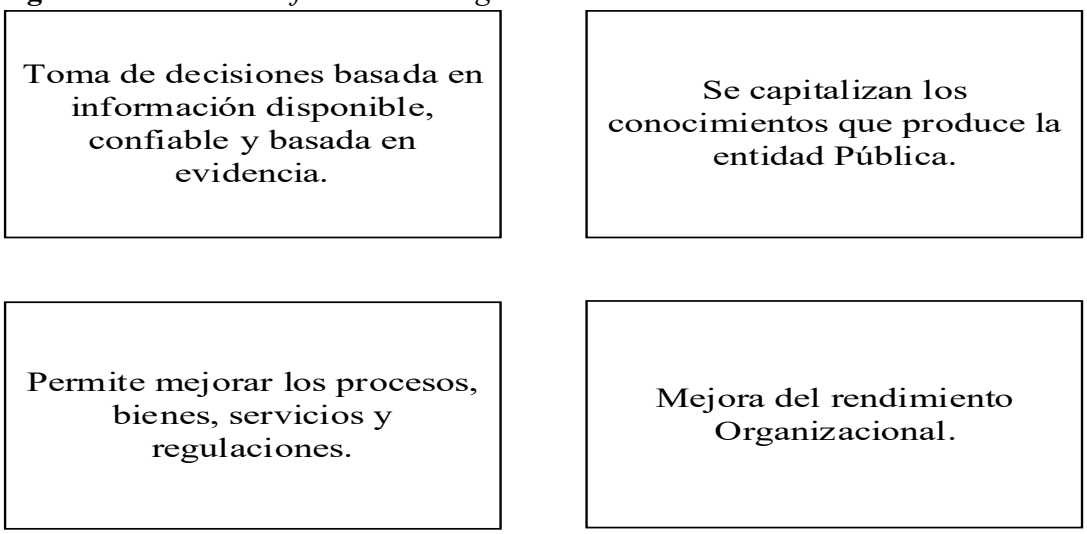
iv. Difusión: Se incluye la creación y aplicación de estrategias, herramientas y espacios destinados a compartir el conocimiento previamente resguardado. En este proceso, los servidores civiles intervienen tanto de forma activa como pasiva en su circulación. Asimismo, las oficinas de modernización, o aquellas que asuman dichas funciones, mantienen una coordinación continua con las unidades responsables de las acciones de comunicación interna y externa de la entidad.

v. Medición: Etapa orientada a realizar evaluaciones periódicas de la gestión del conocimiento, así como a determinar el impacto de su contribución en la mejora de los resultados, enfocándose principalmente en los procesos sustantivos de la entidad.

2.3.1.4.4. Beneficios que brinda la gestión del conocimiento.

Cuatro son los principales beneficios de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas, los cuales se describen a continuación:

Figura 11. *Resultados favorables de gestionar el conocimiento.*



Nota. La figura muestra las ventajas de aplicar la gestión del conocimiento en la administración pública. Fuente: Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP

2.3.2. Planeamiento estratégico.

2.3.2.1. Organizaciones.

2.3.2.1.1. Concepto de organizaciones.

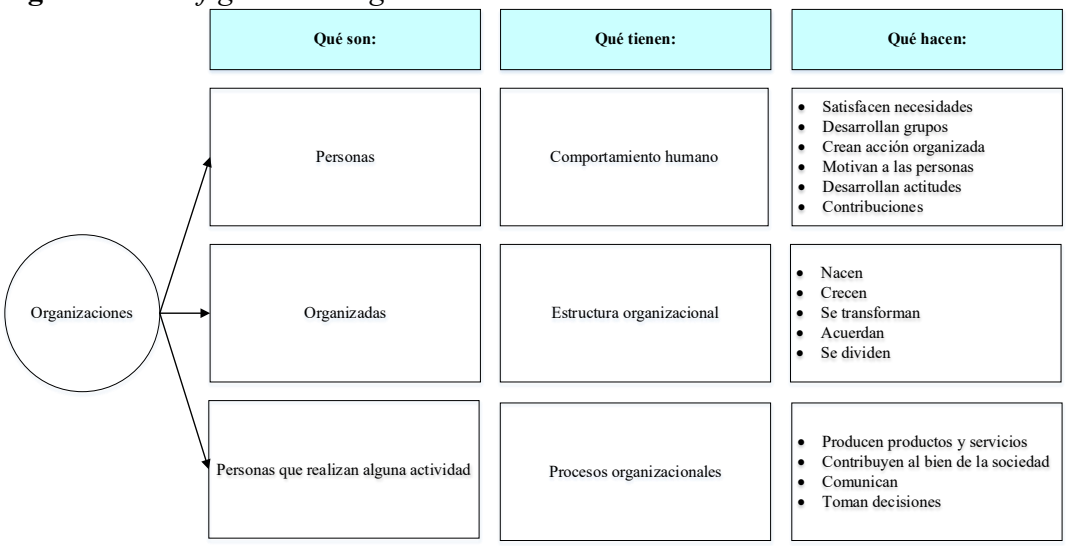
Las organizaciones constituyen mecanismos sociales que posibilitan que múltiples personas integren sus esfuerzos y alcancen de manera colectiva metas que, de forma individual, resultarían difíciles o imposibles de lograr (Chiavenato, 2009).

Una organización se entiende como un conjunto organizado de tareas deliberadamente coordinadas entre dos o más individuos, en el que la colaboración mutua resulta indispensable para su funcionamiento y permanencia (Chiavenato, 2007).

2.3.2.1.2. Constitución de las organizaciones.

Las organizaciones son las que permiten realizar todos los procesos productivos en la sociedad moderna. En esta sociedad industrializada está caracterizada por la composición de organizaciones. De este modo las personas pasan la mayor parte de su vida dentro de las organizaciones, las que les permiten nacer, vivir, trabajar, aprender, generar ingresos, la cura de enfermedades, obtención de bienes y servicios para sus día a día.

Figura 12. *Configuración organizacional.*



Nota. La figura muestra lo que constituye a las organizaciones. Fuente: Chiavenato (2007).

Chiavenato (2007), considera a las organizaciones como unidades sociales (o agrupación humana) que han sido construidas de forma intencional, así como reconstruidas para obtener objetivos puntuales. Lo que significa que han sido planificadas y construidas para lograr determinados objetivos. Estas se van reestructurando y redefiniendo a medida que se van logrando los objetivos o cuando se descubren nuevas formas de hacer las cosas que implican menores costos. De esta manera se comprende que las organizaciones nunca son completas o terminadas, sino más bien que están en constante evolución como organismos sociales vivos y sometidos a cambios constantes.

2.3.2.2. Administración estratégica.

2.3.2.2.1. Conceptos de administración estratégica.

Planear estratégicamente es un proceso que lleva a la formación y ejecución de estrategias organizacionales para insertarlas, a través su misión dentro de su entorno de actuación, siendo su producto esencial el plan de acción organizacional, concebido de forma integrada y con cohesión (Chiavenato, 2017).

Se define la administración estratégica como la combinación de arte y ciencia en la formulación, implementación y evaluación de decisiones integrales que permiten a la empresa cumplir sus metas (David & David, 2017).

Se entiende la dirección estratégica como un proceso destinado a diseñar, ejecutar y supervisar las estrategias organizacionales, implicando la toma de decisiones y la distribución eficiente de recursos con el propósito de garantizar que las organizaciones alcancen sus metas de manera efectiva y sostenible (Huamán & Rios, 2017).

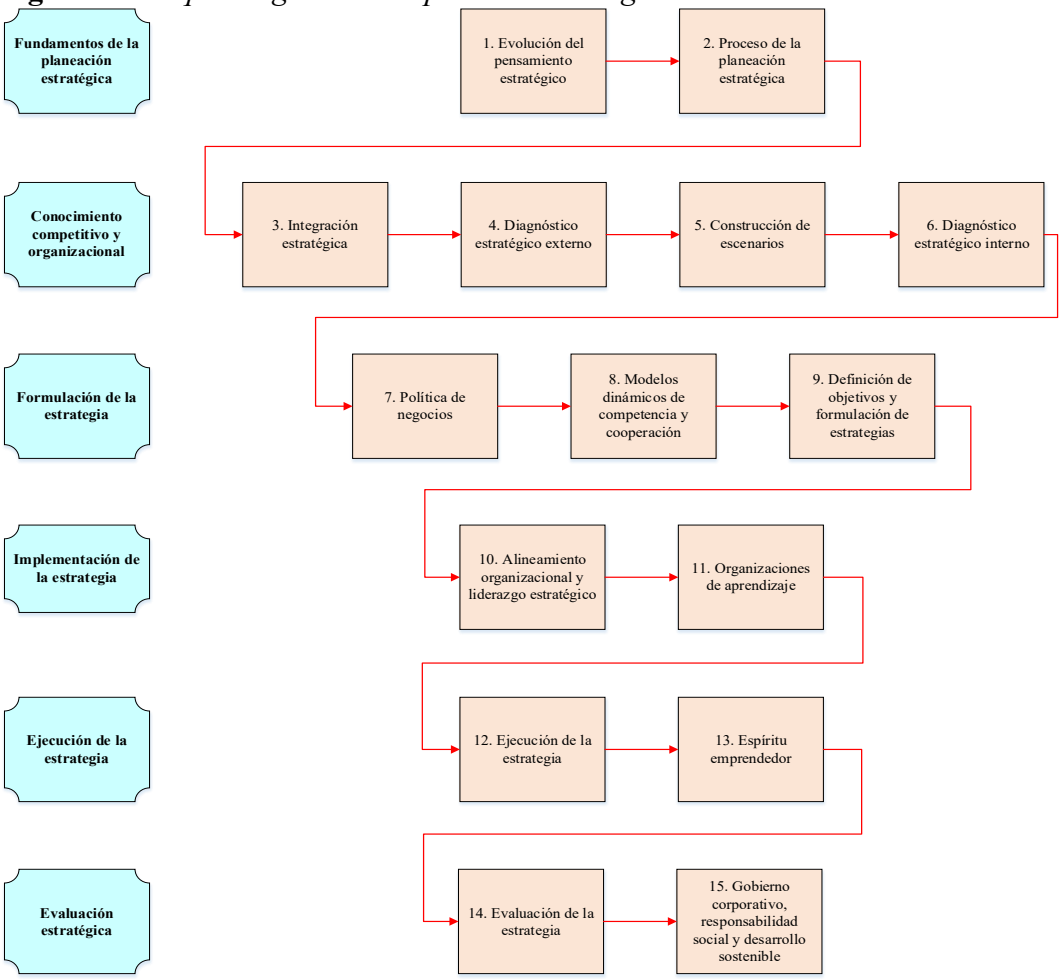
La administración estratégica, se considera como un proceso por el cual una organización planifica su desarrollo y dirección a largo plazo. En este marco, el estratega impulsa una serie de acciones que incluyen el análisis, formulación supuestos y proyección de escenarios futuros para orientar el desarrollo y la sostenibilidad de la organización (D´Alessio, 2008).

2.3.2.2.2. Modelos de administración estratégica.

Modelo general del proceso estratégico.

El modelo tiene como propósito la formulación de estrategias, luego implementarlas a través de planes de tipo tácticos y operacionales, tomando como base algunas premisas. No es suficiente formular las estrategias de las acciones sistémicas e integradas, sino que es necesario poder implementarlo y ejecutarlo a través de programas o proyectos específicos. Lo que conlleva gran esfuerzo de todos los involucrados en la organización, con este propósito, deben utilizarse modelos analíticos en la asignación, el seguimiento y la evaluación de los recursos. Requiriendo por lo tanto un gran esfuerzo de todos los involucrados, así como, la utilización de modelos analíticos para asignar, evaluar y controlar los recursos. Por lo que el plan estratégico no es suficiente, sino su implementación es muy importante.

Figura 13. *Esquema general del proceso estratégico.*



Nota. La figura muestra el proceso estratégico. Fuente: Chiavenato (2017).

Chiavenato (2017), establece que la planeación estratégica se implementa a través de las etapas que se presentan a continuación:

i. Transformación del enfoque estratégico: La formulación de estrategias surge del uso del pensamiento estratégico desarrollado por el estratega, entendido como un proceso reflexivo complejo que integra creatividad, criterio, intuición, iniciativa, fortaleza mental y motivación orientada a la acción emprendedora.

ii. Secuencia del proceso estratégico: Diseñar e implementar las estrategias organizacionales con el propósito de posicionarla, de acuerdo con su misión, dentro del entorno en el que desarrolla sus actividades.

iii. Intención estratégica: Base inicial que orienta la construcción de la visión y el desarrollo de las acciones estratégicas de la organización.

iv. Diagnóstico estratégico externo: Facilita la comprensión estratégica del entorno en el que opera la organización, abarcando tanto el macro como el microambiente, los mercados vinculados, el nivel de competencia y, especialmente, el contexto externo que la rodea, junto con los variados grupos de interés involucrados (stakeholders).

v. Construcción de escenarios: Definir posibles opciones de acción a futuro, considerando elementos estratégicos que contribuyan a ampliar el alcance de la organización y a generar nuevas oportunidades de desarrollo.

vi. Análisis interno estratégico: Favorece el reconocimiento interno de la organización, permitiendo identificar sus principales fortalezas y áreas de potencial, así como las bases de sus ventajas competitivas, junto con las limitaciones y restricciones que enfrenta respecto a sus objetivos de planificación estratégica.

vii. Política de negocios: Organizar de manera estructurada los procesos de actualización estratégica con el fin de generar cambios que permitan alcanzar y sostener una superioridad competitiva frente a otras organizaciones.

viii. Modelos dinámicos de competencia y cooperación: Selección de la alternativa estratégica más conveniente para la organización frente al entorno competitivo y a sus proyecciones futuras.

ix. Definir objetivos y formular estrategias: Definición de metas y de las líneas de acción que se adoptarán para asegurar su cumplimiento adecuado.

x. Alineamiento organizacional y liderazgo estratégico: Un liderazgo que incentive la dedicación y la motivación y una visión orientada a la misión institucional, apuntando al logro de metas y resultados, de manera oportuna y que ponga de relieve la participación, el compromiso, la iniciativa, la orientación, el desarrollo, el feedback, la motivación y la capacitación constante del personal.

xi. Organizaciones de aprendizaje: Mantener una disposición permanente para el aprendizaje continuo, aprovechando cada momento y circunstancia con el fin

de desenvolverse eficazmente en entornos dinámicos y en constante transformación.

xii. Ejecución de la estrategia: Desarrollar la capacidad de actuar y operar con estándares propios de organizaciones de nivel internacional.

xiii. Espíritu emprendedor: Impulsar procesos innovadores que permitan transformar, actualizar y dinamizar de manera constante a la organización.

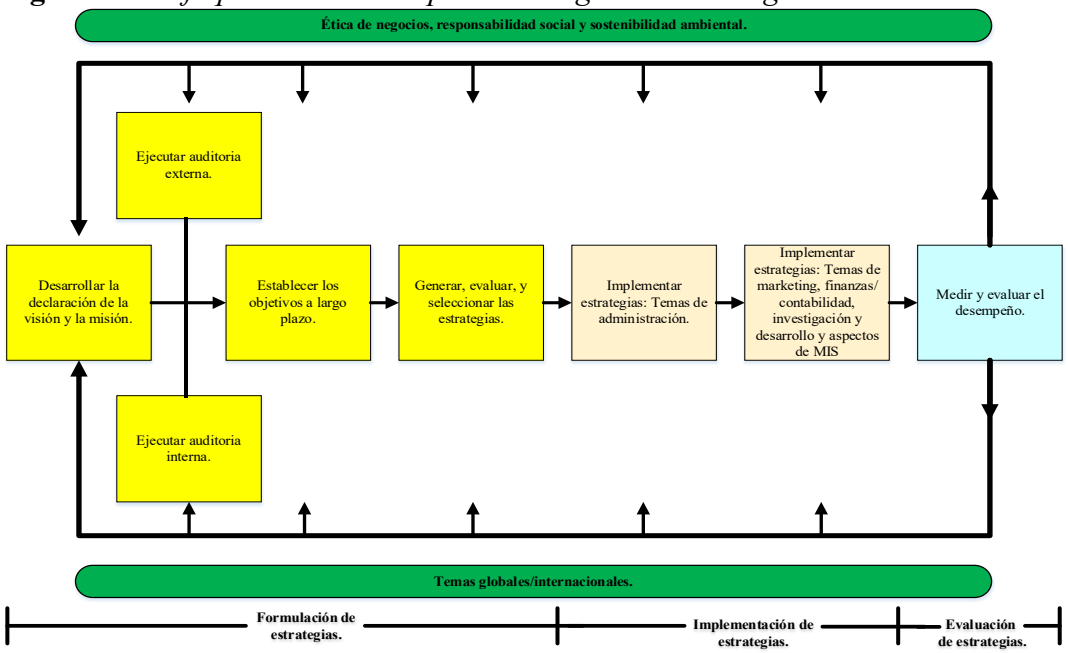
xiv. Evaluar la estrategia: La estrategia requiere ser implementada y supervisada de forma integral a lo largo de todo su desarrollo.

xv. Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible: Vínculos con los inversionistas destinados a definir, orientar y supervisar el rumbo estratégico y los resultados de la organización.

Modelo integral del proceso de administración estratégica.

Este modelo se configura como una herramienta sencilla y funcional que orienta el diseño, la puesta en marcha y el análisis de las estrategias.

Figura 14. *Enfoque holístico del proceso de gestión estratégica.*



Nota. La figura muestra el proceso de la administración estratégica. Fuente: David & David (2017).

David & David (2017), establecen que la administración estratégica tiene tres etapas:

i. Formular estrategias: Implica formular la visión y la misión, reconocer las oportunidades y amenazas del entorno, analizar las fortalezas y debilidades internas, definir metas de largo plazo, diseñar diversas alternativas estratégicas y seleccionar aquellas que dirigirán el quehacer organizacional.

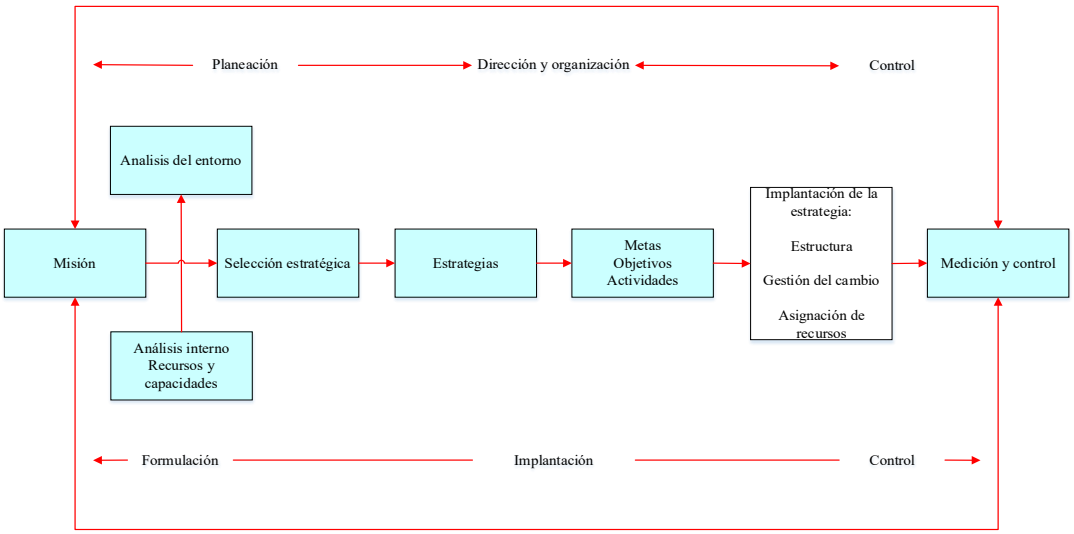
ii. Implementar estrategias: La organización debe definir, en los distintos niveles jerárquicos especialmente en los mandos intermedios y operativos metas anuales o de corto plazo, formular políticas internas, incentivar al personal y distribuir adecuadamente los recursos, con el fin de hacer posible la ejecución efectiva de las estrategias previamente diseñadas.

iii. Evaluar estrategias: Analizar nuevamente las variables internas y externas que fundamentan las estrategias vigentes, evaluar los resultados obtenidos y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario.

Proceso de dirección estratégica.

Este modelo propugna, que las buenas estrategias, tendrán éxito, no solo por la buena formulación, sin por la adecuada implementación de estas.

Figura 15. *Pasos de la dirección estratégica.*



Nota. La figura muestra el proceso de secuencia de dirección estratégica. Fuente: Huamán & Rios (2017).

Huamán & Rios (2017), establecen que la dirección estratégica consta de tres etapas:

i. Formulación: Abarca diversas fases, en las que el estudio del contexto y de la propia organización requiere recopilar y revisar y analizar información detallada con el fin de sustentar decisiones en la elección de la estrategia, su ejecución y el control posterior.

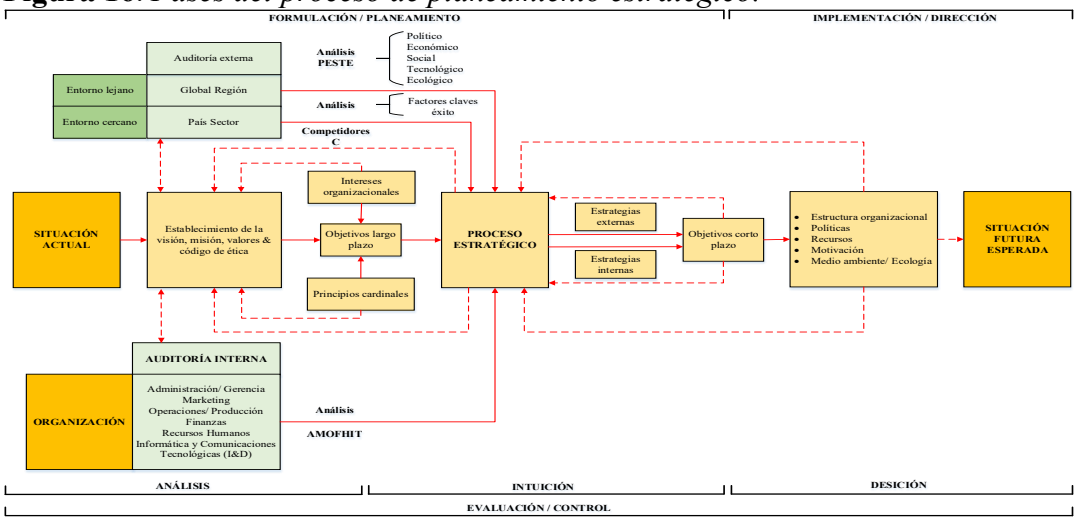
ii. Implantación: Implica la configuración de la arquitectura organizativa, así como la asignación, jerarquización y adecuada distribución de los recursos, todo ello mediante una conducción estratégica eficiente y un manejo efectivo del cambio.

iii. Control: Proceso orientado a garantizar el logro de las metas propuestas, mediante la supervisión de que las actividades organizacionales se ejecuten según lo previsto y la aplicación de acciones correctivas que impliquen ajustes y cambios internos para su adecuada priorización.

Fases de un proceso de planeamiento estratégico.

El modelo del proceso estratégico sigue una secuencia ordenada, salvo la fase de evaluación y control, que retroalimenta de manera permanente el sistema. Comienza con la formulación de la visión, misión, valores y principios éticos, y finaliza con la revisión de las estrategias y el seguimiento de los resultados. Los logros de cada etapa sirven como base indispensable con el objetivo de desarrollar las fases subsiguientes.

Figura 16. *Fases del proceso de planeamiento estratégico.*



Nota. La figura muestra cómo se compone un proceso estratégico en etapas. Fuente: D´Alessio (2008).

D´Alessio (2008) expone el modelo en secuencia y los pasos correspondientes:

i. Planeamiento estratégico (formulación): Involucra la elaboración de la visión y misión institucional, junto con la determinación de los intereses organizacionales, los principios y el código de ética que guían su desempeño. Asimismo, involucra el examen de las variables internas y externas, la revisión del sector y de la competencia, la definición de objetivos estratégicos a largo plazo y, finalmente, la selección e implementación de estrategias concretas que, al aplicarse, potencien la competitividad y faciliten la consecución de la visión institucional planteada.

ii. Dirección estratégica (implementación): Metas de corto alcance, lineamientos institucionales, disponibilidad de recursos, configuración estructural de la organización y gestión del talento humano.

iii. Control estratégico (evaluación): Actividades de análisis tanto del contexto externo como del interno, valoración de los resultados alcanzados y aplicación de medidas correctivas cuando se presenten desviaciones, con el propósito de reducir o eliminar las brechas existentes.

2.3.2.2.3. Administración estratégica en las organizaciones.

El proceso de gestión estratégica orientado al mejoramiento de la calidad debe incluir varios componentes esenciales: En primer lugar, la determinación de la situación actual de la universidad junto con la proyección de su visión estratégica; en segundo lugar, la realización de un análisis estratégico o diagnóstico institucional; en tercer lugar, el diseño estratégico, que abarca la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias; posteriormente, el monitoreo y control de los resultados obtenidos; y, finalmente, la retroalimentación permanente para promover el perfeccionamiento continuo de los planes y programas académicos (Ángeles et al., 2023).

La gestión estratégica ejerce un impacto relevante en el nivel de competitividad laboral de los colaboradores de una institución educativa ubicada en Lima Norte (Olórtegui et al., 2022).

2.3.2.3. Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

2.3.2.3.1. Definición.

El Sistema de Administración para la Planificación Estratégica constituye uno de los sistemas administrativos a nivel nacional. Se trata de un conjunto estructurado y organizado a través de órganos, subsistemas y conexiones funcionales, cuyo objetivo es gestionar y facilitar el proceso de planificación estratégica del país, promoviendo un desarrollo nacional equilibrado y sostenible (Decreto Legislativo Nº 1088, 2008).

2.3.2.3.2. Definición de planeamiento estratégico.

Es un proceso ordenado, permanente y recurrente, de naturaleza política y técnica, que se caracteriza por ser participativo, intersectorial e intergubernamental, sustentado en evidencias y estructurado en un ciclo que comprende el diagnóstico de la situación presente, el análisis prospectivo, la toma de decisiones estratégicas, así como el monitoreo y la evaluación (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

2.3.2.3.3. Marco histórico: El planeamiento en el Perú.

El planeamiento en el Perú ha tenido un proceso histórico que se ha desarrollado en diferentes periodos.

Figura 17. *Marco histórico: El planeamiento en el Perú.*



Nota. La figura muestra la evolución del planeamiento en el Perú. Fuente: Portal de Transparencia de CEPLAN (2024).

La planificación constituye un proceso orientado a definir el rumbo organizacional, establecer metas de largo plazo, aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles y anticiparse a posibles contingencias o situaciones imprevistas.

2.3.2.3.4. Participantes en el planeamiento estratégico.

Según la DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD, los participantes en el planeamiento estratégico de CEPLAN son las entidades que conforman el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN):

i. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan): Órgano técnico especializado, es el ente rector que orienta y coordina el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - Sinaplan.

ii. Órganos de la Alta Dirección: Está integrada por las instancias responsables de liderar la entidad, supervisar y regular sus actuaciones, además de asumir la gestión política y administrativa de las instituciones públicas que forman parte del Sinaplan, conforme a lo establecido en los Lineamientos de Organización del Estado y en el Reglamento de Organización y Funciones de cada institución.

iii. Grupo de trabajo: Es un órgano colegiado de carácter temporal, que no cuenta con personería jurídica ni gestión administrativa propia, creado dentro de las entidades públicas que conforman el Sinaplan con la finalidad de desarrollar o renovar políticas y planes.

iv. Órgano de planeamiento: Tiene la responsabilidad de aplicar y llevar a cabo las normas y directrices relacionadas con la planificación de las instituciones de la administración pública pertenecientes al Sinaplan, conforme a las disposiciones establecidas por el Ceplan.

v. Participación ciudadana: Mecanismo que permite a los ciudadanos involucrarse en la formulación, actualización, seguimiento y evaluación de políticas y planes.

2.3.2.3.5. Modelos de planeamiento estratégico.

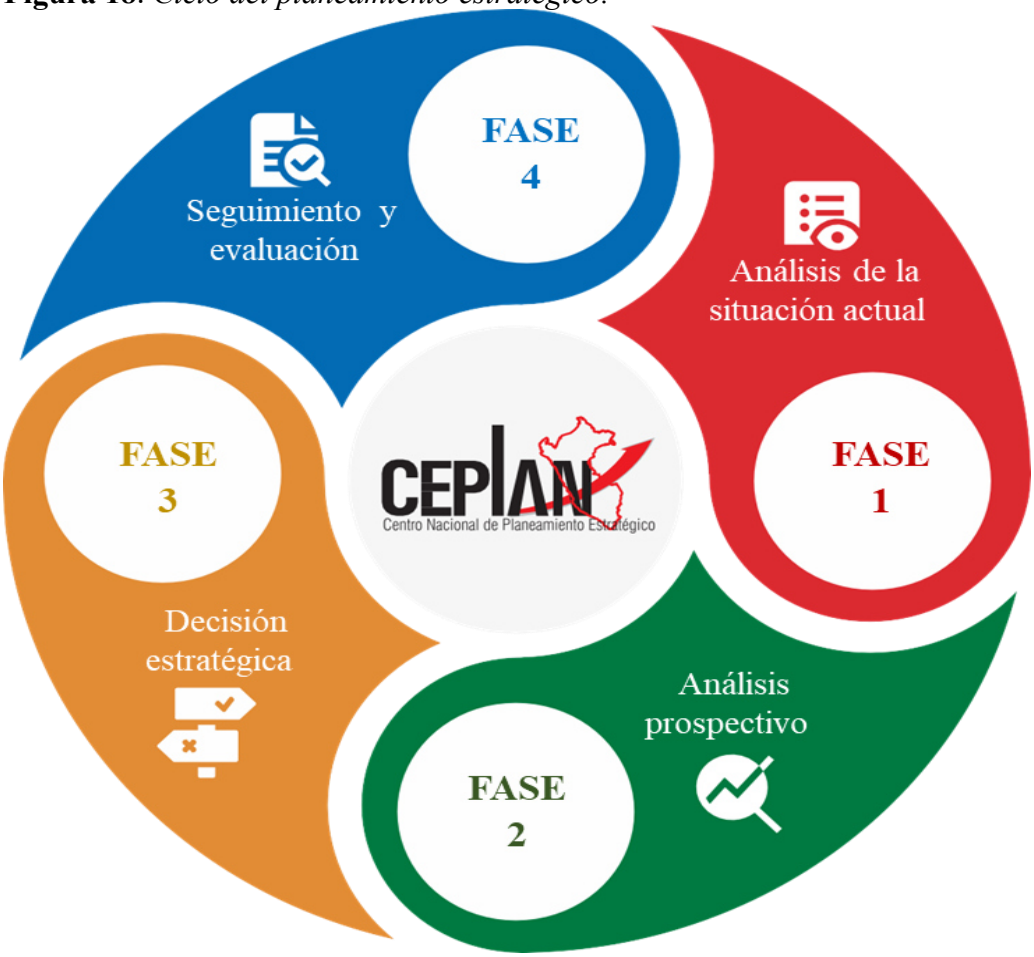
Ciclo de planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico integra el enfoque prospectivo, pues a partir del análisis de la situación presente y de la definición del escenario futuro deseado, se diseña una estrategia desde el presente para alcanzarlo; asimismo, el seguimiento y la evaluación

permiten retroalimentar continuamente el proceso (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD).

El planeamiento estratégico se lleva a cabo mediante un ciclo estructurado en cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:

Figura 18. *Ciclo del planeamiento estratégico.*



Nota. La figura presenta las cuatro fases del planeamiento estratégico. Fuente: Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

Las instituciones que forman parte del Sinaplan deben tomar en cuenta las etapas del ciclo de planeamiento estratégico al elaborar su PEI, siguiendo el siguiente esquema:

Tabla 2. *Ejecución de las fases del ciclo de planeamiento estratégico conforme a las directrices de las entidades que integran el Sinaplan*.

Entidades del Sinaplan	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Ministerios y sus organismos públicos adscritos, Gores, Municipalidades	Obligatoria	Opcional	Obligatoria	Obligatoria
OCA y Universidades	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria
Poder Legislativo	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria
Poder Judicial	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria
Las OPDs y ETES	Opcional	Opcional	Obligatoria	Obligatoria

Nota. Datos tomados de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

i. **Fase 1. Análisis de la situación actual:** Se pretende analizar y entender las circunstancias presentes de las personas o del entorno en un sector, territorio o área específica de estudio, a través de su descripción detallada y diagnóstico fundamentado en evidencia (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

   Según la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, el examen de la situación vigente de la institución resulta fundamental para reconocer sus condiciones actuales y evaluar cómo contribuye al cumplimiento de planes superiores con los que se vincula, tales como el PEDN, PESEM, PDRC o PDLC, según corresponda.

   a. **Caracterización**: Se realiza una descripción de la entidad a través de sus funciones o competencias, se determina la población a la que atiende y, posteriormente, se analiza cómo contribuye a la situación vigente del plan con el que se encuentra vinculada.

   b. **Diagnóstico**: Se procede a priorizar y examinar los bienes, servicios o normas que proporciona la entidad, identificando especialmente las brechas existentes. Además, se reconocen y analizan los problemas y limitaciones que obstaculizan la entrega de dichos bienes, servicios o regulaciones, determinando también las causas subyacentes de estas deficiencias.

ii. **Fase 2. Análisis prospectivo:** Se procura prever posibles futuros con el fin de elaborar alternativas estratégicas, mediante la construcción de escenarios

fundamentados en el estudio de tendencias, riesgos, oportunidades, eventos venideros y las expectativas de las personas (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD, 2024).

Según la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, el análisis prospectivo institucional tiene como objetivo evaluar las posibles situaciones futuras (escenarios) que la institución podría enfrentar, examinar sus posibles impactos y apoyar la creación de alternativas estratégicas que permitan a la organización responder ante riesgos potenciales o aprovechar las oportunidades que surjan.

a. **Formulación de escenarios:** Implica la creación de escenarios hipotéticos o alternativos que representan futuros posibles y deseados, los cuales podrían materializarse y tener un impacto en la entidad.

b. **Opciones estratégicas:** Se diseñan acciones anticipadas, que pueden ser preactivas (orientadas a prepararse para la acción mediante la elaboración y evaluación de decisiones estratégicas) o proactivas (destinadas a generar cambios), las cuales posteriormente se priorizan como las alternativas estratégicas más relevantes para la entidad.

iii. **Fase 3. Decisión estratégica:** Se establece la condición futura que se desea alcanzar en el sector, territorio o área de estudio, y se elabora la estrategia correspondiente para lograrla, mediante la planificación de intervenciones a nivel sectorial, territorial o institucional (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Según la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD), en la toma de decisiones estratégicas, las entidades primero establecen la situación futura que desean alcanzar y, a partir de ello, elaboran la estrategia institucional mediante la definición de objetivos y acciones en el Plan Estratégico Institucional (PEI), complementadas con las actividades operativas correspondientes en el Plan Operativo Institucional (POI).

a. Plan Estratégico Institucional (PEI).

Características del PEI.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) tiene como características principales:

Tabla 3. *Principales atributos del PEI.*

PEI	
Descripción	Herramienta de gestión que define la estrategia institucional orientada al cumplimiento de sus metas.
Nivel de formulación	Pliego presupuestario.
Contenidos principales	Objetivos organizacionales y estrategias institucionales.
Periodo	Un periodo de cinco (5) años, en concordancia con el plan superior.

Nota. Datos tomados de la (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, 2024).

Contenido del PEI.

El Plan Estratégico Institucional debe presentar la siguiente organización estructural:

Tabla 4. *Composición del PEI.*

Contenido mínimo
1. Resumen del estado actual en el que se encuentra la institución. 2. Resumen del estudio prospectivo de la institución. 3. Establecimiento de la visión futura que se pretende alcanzar. 4. Misión de la institución. 5. Objetivos Estratégicos de la institución acompañados de sus respectivos indicadores. 6. Acciones Estratégicas de la institución acompañadas de sus respectivos indicadores. 7. Camino estratégico a seguir. 8. Anexos. ▪ Matriz para la articulación de planes (Anexo B-1). ▪ Matriz para Articulación de Políticas Nacionales con el PEI (Anexo B-2). ▪ Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-3). ▪ Fichas que detallan los indicadores vinculados a los objetivos y las acciones.

Nota. Datos tomados de la (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, 2024).

- **Definición de la situación futura deseada:** Se desarrolla tomando como punto de partida la situación futura que se pretende alcanzar, apoyándose en el análisis de las diferencias existentes en cuanto a cobertura y calidad de los bienes, servicios o normativas, así como en las soluciones planteadas para abordar los problemas y causas que dificultan su entrega (Fase 1). De manera estructurada y coherente, se complementa esta formulación con las opciones estratégicas resultantes del análisis prospectivo (Fase 2), las cuales incluyen acciones dirigidas a disminuir las brechas identificadas o superar los obstáculos internos que limitan la provisión de los bienes, servicios o regulaciones priorizados.

- **Misión institucional:** Representa el motivo principal de su existencia.

- **Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI):** Establecen los resultados preliminares que la entidad busca alcanzar en el cumplimiento de sus funciones principales o de sus responsabilidades administrativas internas, según lo dispuesto en su normativa de creación.

- **Acciones Estratégicas Institucionales (AEI):** Se trata de acciones orientadas a poner en práctica la estrategia definida en los OEI, materializándose en productos (ya sean bienes, servicios o regulaciones) que la entidad entrega a sus usuarios, considerando sus responsabilidades y competencias, en concordancia con la evaluación diagnóstica institucional, la misión y las proyecciones a futuro.

- **Indicadores del PEI:** Son instrumentos que suministran datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir del análisis de aspectos observables o subjetivos de variables vinculadas a un tema o fenómeno determinado, desempeñando un papel esencial en la comprensión y evaluación de los mismos.

- **Ruta Estratégica:** Facilita la explicación de cómo las acciones públicas intentan generar cambios en la sociedad mediante la interacción y secuencia lógica de diferentes tipos de variables, incluyendo insumos, procesos, productos, resultados e impactos.

Aprobación del PEI.

Al finalizar la formulación o actualización del PEI, la entidad deberá seguir los pasos correspondientes para su proceso de aprobación:

Tabla 5. *Aprobación del PEI.*

Pasos	Descripción
Paso 1: Emisión de Opinión Técnica del PEI.	El Ceplan se encarga de revisar y certificar la metodología, además de la congruencia y consistencia del PEI respecto al plan superior —el cual debe incluir un documento técnico de validación elaborado por el CEPLAN — y, cuando corresponda, con el PEDN, emitiendo un informe técnico que incluye la Evaluación de Diseño del PEI.
Paso 2: Aprobación del PEI.	Una vez recibido el informe técnico del Ceplan, el Titular del pliego emite la resolución que aprueba el PEI y gestiona su difusión a través del Portal de Transparencia Estándar de la institución.

Nota. Datos tomados de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

Actualización del PEI.

Si la entidad necesita actualizar el contenido de su estructura, el PEI deberá considerar las siguientes condiciones:

- ✓ Asignación de entidades, traslado de programas, modificaciones en las funciones organizacionales u situaciones análogas.
- ✓ Escenario de fuerte disrupción, como desastres naturales o crisis.
- ✓ Sugerencias derivadas del Informe de Evaluación Institucional.
- ✓ Lineamientos específicos del Ceplan.

Ampliación del horizonte del PEI.

La extensión temporal del PEI se justifica en la necesidad de proyectar los resultados relativos a las métricas de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales luego del año de conclusión del PEI vigente, asegurando la continuidad y coherencia temporal en cada uno de los planes.

b. Plan Operativo Institucional (POI).

Características del POI.

El POI es un instrumento de gestión que se caracteriza por:

Tabla 6. *Características del POI.*

POI	
Descripción	Herramienta de gestión que dirige la planificación y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia de la institución.
Nivel de formulación	Unidad de ejecución.
Contenidos principales	Actividades Operativas e Inversiones.
Periodo	Multianual: comprende un período de tres (3) años, coordinado y alineado con la duración del PEI. Anual: abarca un (1) año, manteniendo coherencia con el PIA

Nota. Datos tomados de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

Contenido del POI.

El Plan Operativo Institucional debe contener la siguiente estructura:

Tabla 7. *Estructura para elaborar el POI.*

Contenido mínimo	Fuente
1. Presentación.	Contenidos del PEI
2. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y Acciones Estratégicas de la Institución (AEI).	Aplicativo CEPLAN
3. Actividades Operativas e Inversiones. 3.1. Programación Financiera en Genéricas de Gasto. 3.2. Programación Financiera a nivel de rubros. 3.3. Programación Financiera a nivel de Centros de Costo.	Aplicativo CEPLAN
4. Reportes del POI, obtenidos del aplicativo CEPLAN.	

Nota. Datos tomados de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

Elaboración y aprobación del POI.

Se elabora y aprueba de la siguiente manera:

Tabla 8. *Diseño y ratificación del POI.*

Pasos	Descripción
Paso 1: Redacción de Actividades Operativas e Inversiones en el POI.	▪ Las actividades operativas. ▪ Las inversiones.
Paso 2: Aprobación del POI.	El PEI se desarrolla y aprueba durante el año anterior a su entrada en vigor, por lo que la institución debe preparar y aprobar el POI Multianual para un lapso de tres años, asegurando que coincida con la duración establecida del PEI.

Nota. Datos tomados de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD

Actualización del POI.

El POI Anual en curso se actualiza también cada vez que se presentan las siguientes situaciones:

- ✓ Modificaciones en la planificación de las metas físicas de las Actividades Operativas e Inversiones, vinculadas al perfeccionamiento continuo de los procesos y/o a la reordenación de prioridades.
- ✓ Incorporación o supresión de actividades operativas e inversiones como consecuencia de modificaciones en el entorno, la promulgación de nuevas normativas por parte del Ejecutivo o Legislativo, o por otros factores que favorezcan la ejecución y el cumplimiento de la estrategia establecida en el PEI.

iv. **Fase 4. Seguimiento y evaluación:** Se evalúa el avance y los resultados de la estrategia en relación con la situación futura prevista, así como la utilización de los recursos destinados a ese propósito. Además, se analizan las transformaciones que se producen en las personas o en su entorno, generando informes periódicos que facilitan la identificación de opciones para optimizar tanto el diseño como la ejecución de la estrategia (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Según la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD, Una vez aprobados los planes institucionales, y continuando con el ciclo de planeamiento estratégico, se lleva a cabo la fase 4 de

seguimiento y evaluación, cuyo objetivo es detectar y aplicar las acciones correctivas necesarias para garantizar el cumplimiento de lo planificado por el pliego o la unidad ejecutora.

a. Seguimiento.

Es un proceso permanente que permite supervisar el avance y los resultados de la implementación de una política o plan. Incluye la recolección periódica de información, su registro organizado y la detección de señales que indiquen la necesidad de aplicar acciones correctivas durante la ejecución de la política o plan.

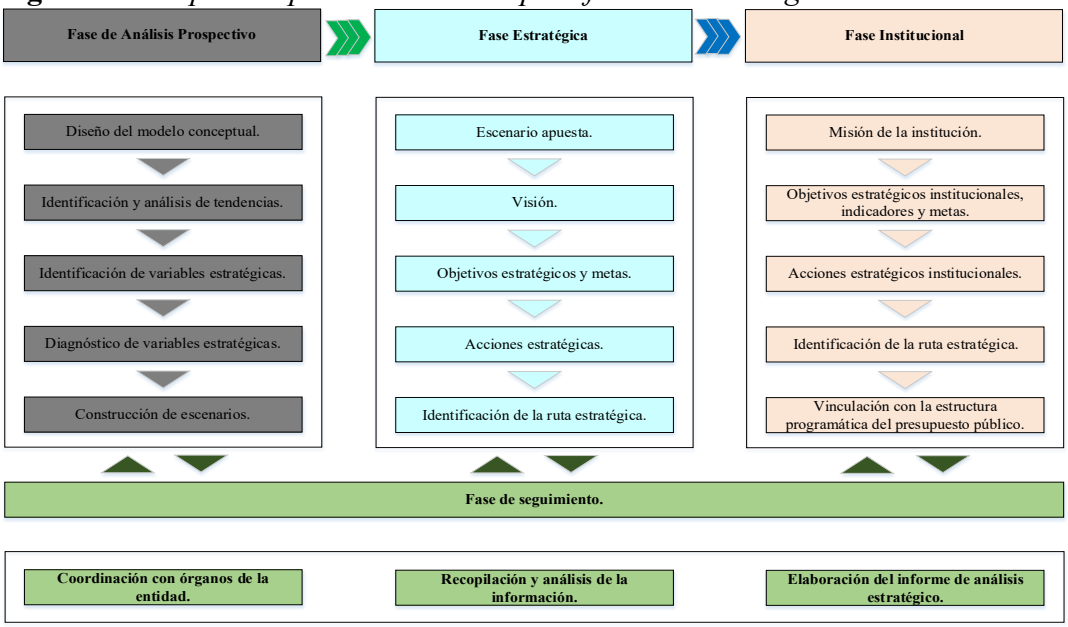
b. Evaluación:

La evaluación de una política o plan del Sinaplan consiste en un análisis objetivo, completo y sistemático de su diseño, ejecución y resultados, mediante el cual se reconocen y examinan los factores que han facilitado o dificultado el cumplimiento de lo planificado, produciendo recomendaciones fundamentadas en evidencia.

Etapas del proceso de planificación estratégica.

Este enfoque de planificación estratégica propone una serie de fases que implementan acciones coordinadas, facilitando el logro progresivo de los objetivos planteados (Directiva N° 001-2014-CEPLAN).

Figura 19. *Etapas del procedimiento de planificación estratégica.*



Nota. La figura muestra el proceso que facilita la toma de decisiones y el control de la gestión. Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN

La Directiva N° 001-2014-CEPLAN, señala los pasos del planeamiento son:

i. Fase de estudio prospectivo: Se elabora un modelo conceptual para entender el sector o territorio, se detectan las tendencias relevantes, se determinan las variables clave, se desarrollan posibles escenarios futuros y se evalúan los riesgos y las oportunidades asociadas.

ii. Fase Estratégica: Se desarrolla el escenario deseado, se define la visión, se establecen los objetivos estratégicos junto con sus indicadores y metas, y se determinan las acciones estratégicas junto con la ruta estratégica correspondiente.

iii. Fase Institucional: Se establece la misión de la institución, junto con los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores y metas. Además, se definen las acciones estratégicas y se elabora la ruta estratégica institucional. Estas acciones se desglosan en actividades concretas que garantizan su implementación y se integran con el Sistema de Presupuesto Público.

iv. Fase de Seguimiento: Se lleva a cabo un seguimiento constante de los objetivos estratégicos mediante los indicadores definidos, con el propósito de

proporcionar retroalimentación al proceso de planeamiento estratégico y anticipar posibles riesgos y oportunidades.

2.3.2.3.6. Planeamiento estratégico en las organizaciones.

Las actividades de planificación estratégica deben ser replanteadas para que las Instituciones de Educación Superior puedan reflejar, a través de estos procesos, una dirección clara que guíe tanto a sus grupos de interés como a la sociedad en general hacia un futuro más favorable (Martínez et al., 2022).

La planificación estratégica educativa consiste en un conjunto de etapas de carácter participativo, orientado a que la organización construya su visión y misión a partir del análisis estratégico de sus condiciones y entorno (FODA). Este proceso fomenta una reflexión colaborativa y significativa, esencial para orientar las acciones futuras de la institución, siempre que se contemple un enfoque de gestión estratégica que facilite la toma de decisiones y la evaluación y selección de alternativas de acción (Díaz & Villafuerte, 2022).

El plan estratégico constituye el resultado central de un proceso de planificación, mientras que la planificación misma representa la etapa inicial dentro del ciclo de gestión universitaria (Barreda, 2016).

2.3.3. Descripción de la unidad de análisis.

La unidad de análisis es el elemento o instancia de la cual se obtienen los datos o la información que servirá como base final para el estudio (Hernández & Mendoza, 2018). La unidad de análisis es un componente fundamental en cualquier investigación, ya que define el nivel o entidad sobre el cual se recopilarán y analizarán los datos.

La unidad de análisis de la investigación es la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT).

2.3.3.1. Definición de la UNAAT.

El Estatuto (2024) establece que la “Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma – UNAAT, es una universidad pública, integrada por docentes, estudiantes y

graduados; se rige y gobierna de acuerdo con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto y Reglamentos Institucionales".

2.3.3.2. Funciones de la UNAAT.

Según el Estatuto (2024), las funciones que cumple la UNAAT:

a. Formar profesionales en los niveles de pregrado, segunda especialidad y posgrado.

b. Impulsar la investigación de carácter intra, inter y transdisciplinario orientada a resolver problemáticas y fortalecer el desarrollo de las disciplinas en ciencia, tecnología y humanidades, contribuyendo así al progreso de la sociedad.

c. Fomentar y realizar acciones de extensión cultural y vinculación social desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria.

d. Brindar programas de educación continua dirigidos a la comunidad en general.

e. Aportar al desarrollo humano y sostenible en los ámbitos local, regional y nacional, generando conocimientos que respalden la labor de quienes diseñan e implementan políticas públicas en diferentes niveles.

f. Implementar estrategias que promuevan la sostenibilidad permanente en beneficio de la comunidad.

g. Generar bienes y prestar servicios que contribuyan al financiamiento de las actividades institucionales.

h. Apoyar el desarrollo sostenible de la sociedad en los contextos local, regional y nacional.

i. Cumplir con otras funciones establecidas en la Constitución Política del Perú, la ley, el estatuto institucional y las normas relacionadas.

2.3.3.3. Facultades y Escuelas Profesionales de la UNAAT.

Según el Estatuto (2024), la UNAAT cuenta 3 Facultades y 4 Escuelas Profesionales:

a. Facultad de Ciencias Administrativas.

   - Escuela Profesional de Administración.

b. Facultad de Ciencias de la Salud.

   - Escuela Profesional de Medicina Humana.

   - Escuela Profesional de Enfermería.

c. Facultad de Ingeniería.

   - Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial.

2.3.3.4. Estudiantes de la UNAAT.

"Los estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, están distribuidos de la siguiente manera":

Tabla 9. *Estudiantes de la UNAAT.*

Escuelas Profesionales	N° de estudiantes
Administración	190
Enfermería	261
Medicina Humana	00
Ingeniería Agroindustrial	138
Total	**589**

Nota. Datos tomados del Portal de Transparencia de la UNAAT (2024).

2.3.3.5. Docentes de la UNAAT:

Los docentes de pregrado de la UNAAT, están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 10. *Docentes de la UNAAT.*

Docentes	Administración	Enfermería	Ingeniería Agroindustrial	Medicina Humana	Total
Ordinarios	22	18	17	01	**58**
Contratados	06	23	02	00	**30**
Total	**28**	**41**	**19**	**01**	**88**

Nota. Datos tomados del Portal de Transparencia de la UNAAT (2024).

2.3.3.6. Personal Administrativo de la UNAAT:

El Personal Administrativo de la UNAAT, están está conformado de la siguiente manera:

Tabla 11. *Personal Administrativo de la UNAAT.*

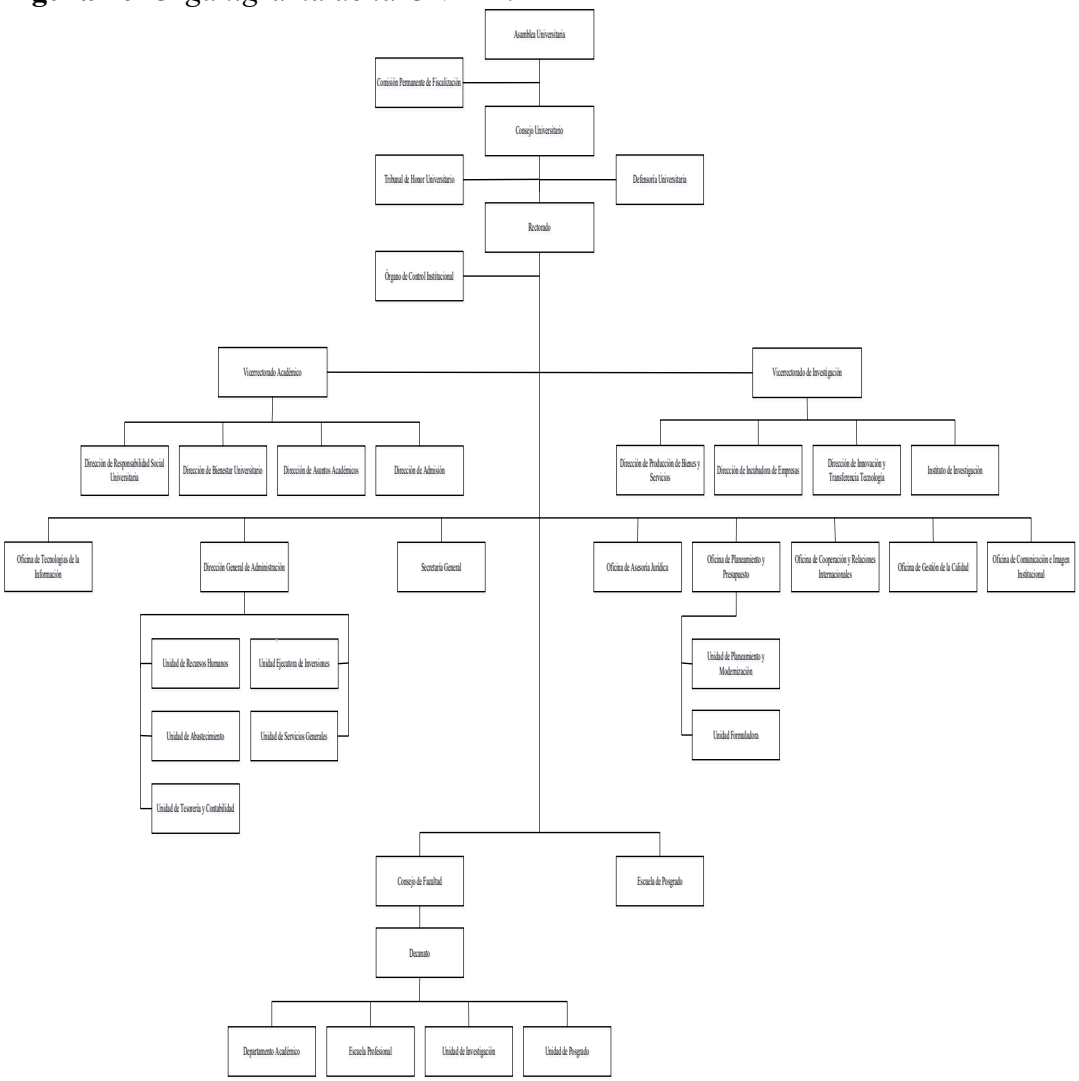
Régimen Laboral	N° de trabajadores
Decreto Legislativo N° 1057	74
Total	**74**

Nota. Datos tomados del Portal de Transparencia de laUNAAT (2024).

2.3.3.7. Organización estructural de la UNAAT:

La UNAAT, dispone de órganos de dirección, dependencias académicas, centros e institutos especializados, así como unidades encargadas del apoyo administrativo. Seguidamente, se muestra la estructura organizacional de la UNAAT, con el propósito de identificar sus instancias de gobierno y comprender la articulación entre las diferentes áreas que conforman la universidad.

Figura 20. *Organigrama de la UNAAT.*

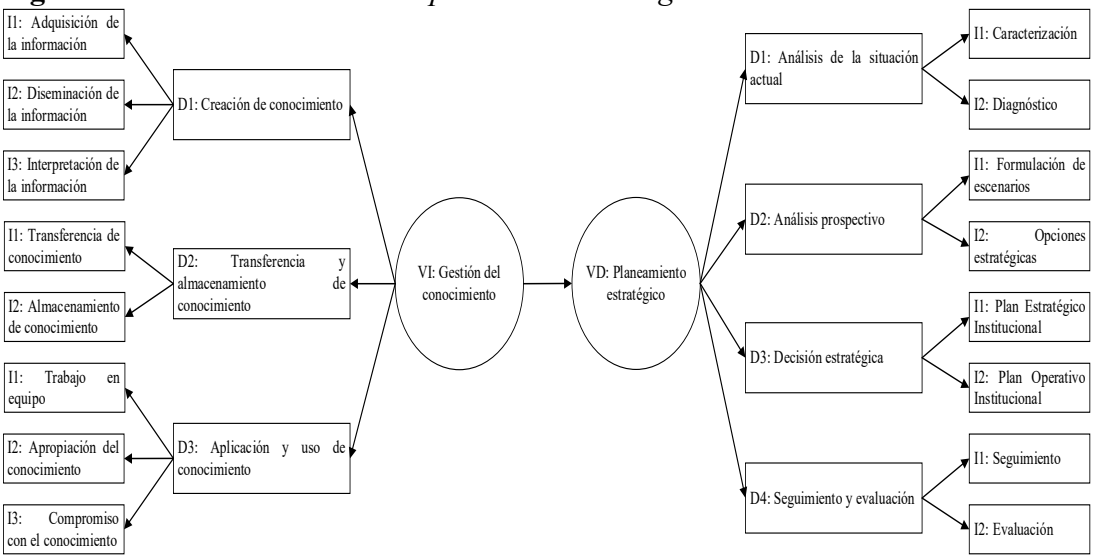


Nota. La figura presenta la configuración de la estructura organizativa de la universidad. Fuente: ROF (2024).

2.3.4. Modelo teórico-conceptual de la investigación.

El modelo teórico–conceptual plantea que una gestión del conocimiento eficaz permite fortalecer el planeamiento estratégico institucional, al proporcionar información relevante, oportuna y sistematizada para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo así a la mejora continua y al logro de los objetivos organizacionales de la universidad pública.

Figura 21. *Modelo teórico-conceptual de la investigación.*



Nota. La figura muestra el modelo teórico-conceptual que orienta el desarrollo de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

El modelo teórico-conceptual de la investigación se encuentra estructurado a partir de dos constructos fundamentales: La gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, los cuales se articulan de manera sistemática para explicar su relación en el contexto de una universidad pública. La gestión del conocimiento se concibe como un proceso dinámico y continuo que comprende tres dimensiones: Creación del conocimiento, transferencia y almacenamiento del conocimiento, y aplicación y uso del conocimiento. Estas dimensiones permiten identificar cómo la información es adquirida, compartida, organizada y utilizada por la institución para generar valor académico y organizacional.

Por su parte, el planeamiento estratégico se operacionaliza a través de cuatro dimensiones: Análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisión estratégica, y seguimiento y evaluación. Dichas dimensiones reflejan el proceso mediante el cual la institución analiza su entorno interno y externo, proyecta

escenarios futuros, formula estrategias institucionales y evalúa de manera permanente los resultados obtenidos. En este sentido, el modelo plantea que una gestión adecuada del conocimiento contribuye significativamente al fortalecimiento del planeamiento estratégico, facilitando la toma de decisiones informadas, la formulación de estrategias coherentes y el logro de los objetivos institucionales.

En conjunto, el modelo teórico-conceptual propuesto permite visualizar de manera integrada la relación entre ambas variables, evidenciando cómo la gestión del conocimiento actúa como un elemento clave que impulsa y sostiene el planeamiento estratégico, orientado a la mejora continua y al fortalecimiento de la competitividad académica de la universidad pública.

2.4. Glosario

Administración estratégica: Es un proceso dinámico y continuo que permite a las organizaciones adaptarse a su entorno y lograr sus metas (David & David, 2017).

Análisis de la situación actual: Es una fase esencial dentro del proceso de planeamiento estratégico que consiste en examinar y comprender las condiciones presentes en las que se encuentra un país, región, sector o institución (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Análisis prospectivo: Es una metodología que permite explorar y anticipar posibles escenarios futuros, con el fin de orientar la toma de decisiones y la formulación de estrategias hacia el desarrollo sostenible y el bienestar de la población (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Aplicación y uso de conocimiento: Es el paso final del ciclo de gestión del conocimiento, cuando el conocimiento se pone en práctica (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Calidad educativa: Grado en que una institución cumple con los estándares establecidos para asegurar la excelencia en la preparación académica y profesional (Ley Nº 30220, 2014).

CEPLAN: Se trata del órgano técnico especializado encargado de desempeñar las funciones de rector, guía y coordinador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan) (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Competitividad académica: Capacidad de una institución educativa para destacar en aspectos como investigación, innovación, calidad docente y empleabilidad de sus egresados, en comparación con otras instituciones (Ley Nº 30220, 2014).

Conocimiento: El conocimiento es un conjunto de creencias justificadas que aumentan la capacidad de una entidad para tomar decisiones efectivas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Contribución al desarrollo humano: Conjunto de acciones orientados a mejorar las condiciones de vida de las personas (Ley Nº 30220, 2014).

Creación de conocimiento: Es un proceso colaborativo y organizacional que permite transformar ideas individuales en conocimiento colectivo, impulsando la innovación y el crecimiento sostenible de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Decisión estratégica: Elección consciente y deliberada que realizan los tomadores de decisiones, con el fin de orientar el desarrollo del país hacia objetivos de largo plazo (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Educación continua: Es un proceso de formación dirigido a personas que buscan ampliar, profundizar o actualizar sus conocimientos(Ley Nº 30220, 2014).

Extensión cultural: Conjunto de actividades que las universidades realizan para difundir la cultura, el arte, el conocimiento y los valores en la sociedad (Ley Nº 30220, 2014).

Formación profesional: Es un proceso educativo integral que tiene como objetivo preparar a las personas para el ejercicio competente y ético de una profesión (Ley Nº 30220, 2014).

Gestión del conocimiento: Es un proceso dinámico y continuo que implica la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de una organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Investigación: Es un proceso sistemático, organizado y crítico que busca generar nuevos conocimientos, resolver problemas o profundizar en el entendimiento de un fenómeno, tema o realidad (Ley Nº 30220, 2014).

Mejora continua: Enfoque sistemático para optimizar procesos y servicios mediante la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas (Deming, 1986).

Organización: Es una entidad social compuesta por un grupo de personas que trabajan de manera coordinada y estructurada para alcanzar objetivos comunes(Chiavenato, 2009).

Plan Estratégico Institucional (PEI): Es una herramienta de gestión que expone la estrategia institucional a mediano plazo, diseñada para apoyar el cumplimiento del Pesem, PDRC o del plan con el que se vincula, según corresponda (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD, 2024).

Plan Operativo Institucional (POI): Es una herramienta de gestión que expone la estrategia institucional a corto plazo, destinada a poner en práctica lo establecido en el PEI (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Planeamiento estratégico: Es un instrumento clave para guiar el desarrollo nacional de manera integral, sostenible y alineada con las necesidades de la población (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Proyección social: Conjunto de actividades que las universidades realizan para interactuar con la sociedad, contribuyendo a su desarrollo y bienestar (Ley Nº 30220, 2014).

Seguimiento y evaluación: Es un proceso sistemático y continuo que permite medir el avance, los resultados y el impacto de las políticas, programas y proyectos en relación con los objetivos y metas establecidos en el planeamiento estratégico (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Transferencia y almacenamiento de conocimiento: Procesos clave en la gestión del conocimiento que permiten preservar, distribuir y emplear el conocimiento de manera efectiva dentro de la entidad (Nonaka & Takeuchi, 1995).

UNAAT: Es una universidad pública, ubicado en la provincia de Tarma, departamento de Junín (Estatuto, 2024).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1. Tipo y Diseño de investigación.

3.1.1. Enfoque de investigación.

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo constituye una secuencia estructurada de procedimientos orientados a la verificación de hipótesis o suposiciones específicas. Cada etapa se desarrolla de manera ordenada y secuencial, siendo indispensable respetar el flujo establecido, aunque es posible reajustar alguna fase en función de las necesidades del estudio. Esta metodología resulta idónea cuando se busca cuantificar la magnitud o frecuencia de determinados fenómenos y someter hipótesis a prueba. Además, facilita la recolección de datos objetivos y cuantificables, su procesamiento estadístico y la realización de inferencias sobre el comportamiento de las variables a partir del análisis de la realidad empírica (Hernández & Mendoza, 2018).

Las investigaciones desarrolladas bajo un enfoque cuantitativo tienen como finalidad describir determinadas características de un grupo poblacional, utilizando como instrumento principal el cuestionario. El análisis estadístico básico en este tipo de estudios se centra en la elaboración de tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, o porcentajes, a partir de las cuales se generan representaciones gráficas que permiten una mejor visualización e interpretación de los datos recolectados (Arias, 2012).

3.1.2. Métodos de investigación.

El presente estudio adopta los siguientes métodos de estudio:

Método científico: Este método posibilita la observación, descripción, análisis y explicación de la relación existente entre la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico. Asimismo, asegura la aplicación sistemática de un conjunto de etapas, técnicas y procedimientos orientados a la formulación y resolución de problemas de investigación, mediante la comprobación o validación de hipótesis previamente establecidas (Arias, 2012).

El método descriptivo: Este método facilita la caracterización de los componentes y dimensiones inherentes a la gestión del conocimiento y al planeamiento estratégico dentro de la universidad. Asimismo, brinda la posibilidad de describir, analizar e interpretar de manera estructurada una serie de hechos o fenómenos, así como las variables que los definen en su manifestación actual. El método descriptivo se orienta al estudio de los fenómenos en su estado natural y en tiempo presente; en consecuencia, el control directo de las variables es limitado, lo que puede afectar la validez interna de los resultados obtenidos (Sánchez & Reyes, 2015).

El método correlacional: Esta metodología facilita establecer la fuerza de la asociación entre las variables gestión del conocimiento y planeamiento estratégico. El método correlacional, enmarcado dentro de los estudios no experimentales, tiene como propósito identificar y medir la relación estadística entre dos o más variables, sin intervenir ni manipular sus valores en el proceso de observación (Hernández & Mendoza, 2018).

Método matemático: El método matemático posibilita la modelación cuantitativa de las relaciones existentes entre las variables investigadas. Se entiende como un procedimiento estructurado que emplea conceptos y herramientas de la matemática para resolver problemas o analizar fenómenos específicos (Hernández & Mendoza, 2018).

Método estadístico: El método estadístico facilita la recolección, organización, análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los participantes. Este método comprende un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a recopilar, estructurar, examinar y presentar información de manera sistemática y eficaz (Hernández & Mendoza, 2018).

3.1.3. Tipo de investigación.

Es una investigación aplicada.

La investigación aplicada persigue, en cambio, fines más directos e inmediatos. Esta investigación busca resolver problemas específicos o mejorar situaciones prácticas en un contexto real (Sabino, 1992).

La investigación aplicada, también denominada constructiva o utilitaria, se distingue por su enfoque en la utilización de conocimientos teóricos en situaciones concretas y en los efectos prácticos que de ello se derivan. Su objetivo principal es generar conocimiento para actuar, intervenir, construir o transformar, priorizando su aplicación inmediata en contextos específicos por sobre la creación de conocimientos de valor universal. Este tipo de investigación es comúnmente realizada por investigadores en educación, ciencias sociales y psicología aplicada, quienes buscan resolver problemas reales y mejorar prácticas en su campo de estudio (Sánchez & Reyes, 2015).

3.1.4. Diseño de investigación.

Es una investigación no experimental, transeccional o transversal, correlacionales – causales.

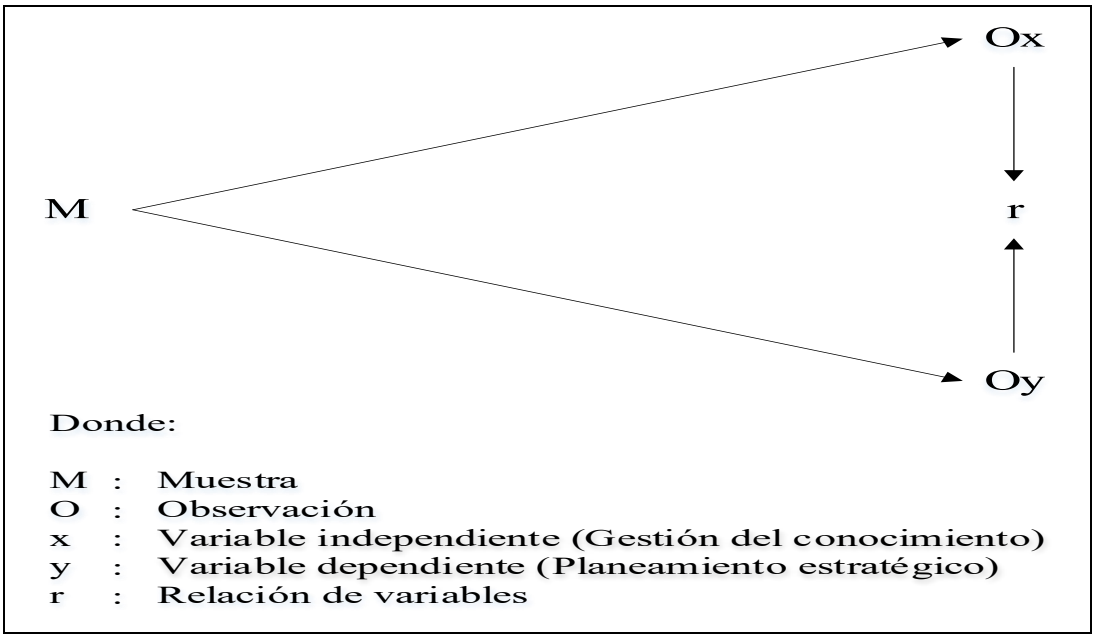
La investigación no experimental consiste en estudios en los que no se manipulan de manera intencionada las variables, limitándose únicamente a observar los fenómenos en su entorno natural con el fin de analizarlos (Hernández & Mendoza, 2018).

Diseños transeccionales (transversales) capturan información en un momento determinado (Hernández & Mendoza, 2018).

El diseño transeccional correlacional-causal hace posible identificar las relaciones entre dos variables en un punto temporal concreto, ya sea evaluando la correlación entre ellas o analizando posibles relaciones de causa y efecto (Hernández & Mendoza, 2018).

En el siguiente gráfico se presenta el esquema correspondiente al diseño de investigación adoptado:

Figura 22. *Diseño de Investigación.*



Nota. En la figura se muestra el diagrama del diseño de investigación. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Población de estudio.

La población de estudio se refiere al conjunto de individuos, grupos o entidades que son objeto de investigación. En este caso la población está conformada por docentes, estudiantes y personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, quienes están directa o indirectamente involucrados en la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, así como en los procesos de mejora continua y competitividad académica.

Tabla 12. *Población de estudio.*

Descripción	Cantidad
Docentes	88
Personal Administrativo	74
Estudiantes	589
Total	**751**

Nota. Datos tomados del Portal de Transparencia Universitaria de la UNAAT (2024).

La población o universo, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández & Mendoza, 2018).

3.3. Tamaño de muestra.

La muestra, es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados (Hernández & Mendoza, 2018). Para determinar la muestra se utiliza el siguiente procedimiento.

Formula:

$$n = \frac{(Z^2) \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde aplicando la fórmula y otorgándole valores se tiene:

Tabla 13. *Tamaño de muestra.*

Población.	→	N	=	751
Nivel de confianza.	→	Z	=	95 = 1.96
Probabilidad de éxito.	→	p	=	50%
Probabilidad de fracaso.	→	q	=	50%
Nivel de error.	→	e	=	3.83%
Muestra.	→	n	=	**350**

Nota. Datos resultados de la aplicación de formula y asignación de valores.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población total de 751 elementos, un nivel de confianza del 95 % (Z = 1.96), una probabilidad de éxito y fracaso del 50 % cada una, y un margen de error del 3.83%; al aplicar estos parámetros se obtuvo una muestra de 350 unidades de análisis, la cual resulta estadísticamente representativa de la población en estudio y permite generalizar los resultados con un nivel adecuado de precisión y confiabilidad.

Tipo de muestra.

El tipo de muestreo no probabilística o dirigida, debido a las características de la investigación.

Tabla 14. *Estrategia de muestreo.*

Subpoblación	Cantidad	Estrategia	Justificación
Docentes	88	Censo	Tamaño manejable y acceso total.
Personal Administrativo	74	Censo	Tamaño manejable y acceso total.
Estudiantes	188	Muestreo no probabilístico por conveniencia	Limitaciones operativas y criterios académicos.

Nota. Datos tomados del tamaño de la muestra.

La investigación utilizó una estrategia combinada de selección censal y muestreo no probabilístico. En el caso de los docentes (88) y del personal administrativo (74), se aplicó un censo, al incluirse la totalidad de los integrantes de ambas subpoblaciones, debido a su tamaño manejable y a la relevancia estratégica de sus funciones dentro de la gestión universitaria. Por otro lado, para la subpoblación de estudiantes se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose a 188 estudiantes que cumplían criterios de matrícula vigente, pertenencia a ciclos intermedios y superiores, disponibilidad durante el periodo de recolección de datos y participación voluntaria. Esta estrategia permitió asegurar exhaustividad en los grupos clave y viabilidad operativa en el grupo estudiantil, manteniendo consistencia con el diseño del estudio, que es transversal y no experimental.

En el caso de las muestras no probabilísticas, la selección de las unidades o participantes no se basa en criterios de probabilidad, como ocurre en los muestreos aleatorios, sino que depende de razones específicas vinculadas a las características y el contexto particular de la investigación. Resulta conveniente este tipo de muestreo cuando el objetivo es considerar en la muestra a individuos específicos, grupos o casos que cumplen con ciertos criterios predefinidos, ya sea por su experiencia, conocimiento, relevancia temática o características particulares que los hacen idóneos para el estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

El censo consiste en recopilar información de todos los elementos que conforman la población de estudio. Este método se diferencia del muestreo, en el cual solo se selecciona una parte representativa de la población para su análisis (Cortés & Iglesias, 2004).

El muestreo por conveniencia es un procedimiento que permite seleccionar arbitrariamente los elementos de la muestra (Arias, 2012).

3.4. Técnicas de recolección de datos.

Para desarrollar los sistemas de información, se utilizó la encuesta.

Una encuesta, es una técnica cuantitativa que consiste en formular preguntas a una muestra de personas para describir sus actitudes, opiniones, creencias o comportamientos en torno a una o más variables (Hernández & Mendoza, 2018).

Instrumento de medición.

Se aplicó un cuestionario como instrumento para la medición de las variables gestión del conocimiento y planeamiento estratégico.

Un cuestionario, es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (Hernández & Mendoza, 2018).

Los instrumentos que han sido utilizados para esta investigación han sido formulados por el autor, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica.

El cuestionario está conformado por 35 ítems. La variable gestión del conocimiento (16 ítems) distribuido en tres dimensiones (Creación de conocimiento, transferencia y almacenamiento de conocimiento y aplicación y uso de conocimiento). La variable planeamiento estratégico (19 ítems) distribuido en cuatro dimensiones (Análisis de la situación actual, Análisis prospectivo, Decisión Estratégica y Seguimiento y evaluación).

El método para medir por escala las variables es el escalamiento de Likert, con cinco opciones de respuesta: Muy de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1).

Escalamiento de Likert, conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas de mayor a menor o viceversa. Todos los reactivos o ítems

tienen las mismas opciones de respuesta tanto verbal como numéricamente (Hernández & Mendoza, 2018).

Los instrumentos de recolección de datos reúnen requisitos esenciales: Confiabilidad y validez.

Confiabilidad de instrumento de medición.

La confiabilidad de instrumento de medición se ha determinado con el método Alfa de Cronbach.

Confiabilidad, grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández & Mendoza, 2018).

El Alfa de Cronbach sirve para determinar el nivel de confiabilidad de un instrumento politómico (Córdova, 2018).

La confiabilidad se ha determinado a través coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α). Como prueba piloto sea elegido treinta (30) sujetos de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, luego de aplicar el instrumento sobre el grupo se determinó el índice de confiabilidad del instrumento.

Tabla 15. *Confiabilidad Alfa de cronbach de los cuestionarios.*

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Gestión del conocimiento.	94.8%	16
Planeamiento estratégico.	91.3%	19

Nota. Datos tomados de la prueba piloto.

De acuerdo a la Tabla 15, el Alfa de Cronbach del cuestionario de gestión del conocimiento es 94.8% (Confiabilidad muy alta) y el cuestionario de planeamiento estratégico es 91.3% (Confiabilidad muy alta). Los cuestionarios tienen una confiabilidad excelente, lo que sugiere que los datos obtenidos a través de ellos son altamente consistentes y reproducibles.

Para analizar el coeficiente de confiabilidad de un instrumento se emplea la siguiente tabla de clasificación por categorías:

Tabla 16. *Interpretación de coeficiente de confiabilidad.*

Valor del coeficiente (r)	Interpretación del grado de consistencia
r = 1	Consistencia total del instrumento
0.90 – 0.99	Nivel de consistencia extremadamente elevado
0.70 – 0.89	Nivel de consistencia alto
0.60 – 0.69	Nivel de consistencia adecuado
0.40 – 0.59	Nivel de consistencia intermedio
0.30 – 0.39	Nivel de consistencia reducido
0.10 – 0.29	Nivel de consistencia muy reducido
0.01 – 0.09	Nivel de consistencia mínimo
r = 0	Ausencia de consistencia

Nota. Elaborado en función a Córdova (2018).

Validez de instrumento de medición.

La validez del instrumento se ha determinado por juicio de expertos.

La validez refleja el grado en que un instrumento realmente captura la variable que busca evaluar. Se alcanza cuando se evidencia que el instrumento representa el concepto teórico mediante sus indicadores empíricos (Hernández & Mendoza, 2018).

Mediante el juicio de expertos se valida de manera específica un instrumento de recolección de datos, en el cual especialistas evalúan su pertinencia utilizando una ficha diseñada para valorar la validez de contenido y de constructo (Córdova, 2018).

En primer lugar, se seleccionaron cuatro (04) expertos seleccionados bajo los siguientes criterios: (a) grado académico de doctor, (b) experiencia profesional (c) participación previa en procesos de validación de instrumentos científicos. Cada experto evaluó los ítems del cuestionario considerando aspectos de evaluación de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, pertinencia, empleando una escala ordinal.

Los expertos calificaron cada ítem utilizando una escala de valoración previamente establecida (Directiva Nº 005-2023). Posteriormente, se calculó el promedio de valoración de cada experto y el promedio general de validación del instrumento.

Tabla 17. *Validación de instrumento.*

N°	Expertos	Promedio de valoración	Decisión
1.	Experto 01	96.9%	Válido
2.	Experto 02	98.6%	Válido
3.	Experto 03	97.3%	Válido
4.	Experto 04	98.4%	Válido

Nota. Datos tomados de la validación de instrumentos.

El instrumento es válido por lo que el promedio de valoración (97.8%) supera a 70%, además por lo que cuatro (04) expertos indican que es válido.

Considerar valido cuando el coeficiente de validez promedio es al menos el 70% y hayan aprobado al menos 2 jurados (Córdova, 2018).

Procedimiento de recolección de datos.

El proceso de recopilación de datos se efectuó utilizando encuestas presenciales, lo que permitió establecer una interacción directa y personalizada con cada uno de los participantes del estudio. Esta modalidad facilitó no solo la entrega y supervisión del instrumento, sino también la aclaración inmediata de cualquier duda o ambigüedad en la interpretación de los ítems, garantizando así una mayor comprensión de las preguntas formuladas. Asimismo, esta estrategia contribuyó significativamente a la obtención de respuestas más precisas, válidas y confiables, reforzando la calidad de la información recopilada y, por ende, la rigurosidad metodológica del presente trabajo de investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

Análisis e interpretación de la información.

El análisis de la información se realizó mediante procedimientos estadísticos, utilizando técnicas de estadística descriptiva e inferencial, con la finalidad de organizar, procesar y sintetizar los datos obtenidos a través del instrumento de encuesta aplicado a los participantes del estudio. La interpretación de los resultados se efectuó de manera objetiva y sistemática, considerando el marco teórico y los objetivos del estudio, lo que permitió extraer conclusiones válidas y formular recomendaciones orientadas a la mejora continua y la competitividad académica de la institución (Hernández & Mendoza, 2018).

3.5. Ética en la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se aplicó el Código Nacional de la Integridad Científica del Perú, aprobado por CONCYTEC mediante Resolución de Presidencia N° 028-2024-CONCYTEC-P, como marco normativo rector de la conducta ética del investigador. Todas las fases de la actividad científica se han desarrollado en base a los siguientes principios: a) Integridad en las actividades de investigación científica y gestión. b) Honestidad intelectual en todos los aspectos de la investigación científica. c) Objetividad e imparcialidad en las relaciones laborales y profesionales. d) Veracidad, justicia y responsabilidad en la ejecución y difusión de los resultados de la investigación científica. e) Transparencia, actuando sin conflicto de interés, declarando y manejando el conflicto, sea este económico o de otra índole.

Asimismo, la investigación se desarrolló cumpliendo lo establecido en el Código de Ética en Investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, aprobado mediante Resolución Rectoral N° 012648-2023-R/UNMSM, adoptando principios éticos fundamentales que aseguran la integridad, transparencia y rigor científico del proceso investigativo. Estos principios guían cada etapa del estudio, garantizando que la investigación se conduzca de manera responsable y respetuosa hacia todos los involucrados:

- Probidad: La investigación se desarrolla con moralidad y honradez en todas las acciones relacionadas con su desarrollo.
- Veracidad: La investigación busca permanentemente la verdad y la manifiesta en todas sus acciones.
- Imparcialidad: El estudio se lleva a cabo sin mostrar favoritismo o discriminación hacia individuos, corrientes de pensamiento o posturas ideológicas.
- Transparencia: Cada fase es verificable y accesible para la comunidad académica, asegurando la auditabilidad y protegiendo la identidad de los participantes.

- Independencia: El investigador ejerce su labor sin influencia de directrices o presiones externas que afecten el enfoque o los hallazgos del estudio.
- Responsabilidad: El investigador asume las consecuencias de las acciones derivadas de la investigación, previniendo cualquier resultado indeseado o remediándolo en caso de que ocurra de manera involuntaria.
- Respeto: La investigación se realiza únicamente con el pleno conocimiento y asentimiento previo de los sujetos de investigación.
- Confidencialidad: La investigación garantiza la protección de la información personal para evitar que sea divulgada sin el consentimiento de la persona.
- Idoneidad: El investigador cuenta con las competencias necesarias para realizar el estudio de manera efectiva.
- Rigurosidad: La investigación se lleva a cabo con el máximo cuidado y atención en cada paso del proceso investigativo.
- Pertinencia: La investigación se justifica por su relevancia y contribución al conocimiento y a la práctica.
- Libertad de la investigación: La investigación se realiza en un ambiente de libertad académica, respetando los límites éticos y legales.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Análisis, interpretación y explicación.

El análisis, interpretación y explicación de los resultados se desarrollaron en concordancia con los objetivos e hipótesis formuladas en la presente investigación. Para tal efecto, los datos recolectados mediante el instrumento de investigación fueron sometidos a un proceso sistemático de organización, procesamiento y análisis estadístico, lo que permitió examinar la conducta de las variables analizadas y sus dimensiones asociadas.

Se presentan resultados descriptivos e inferenciales. Los resultados descriptivos permitieron caracterizar los datos generales, análisis descriptivo univariado de ítems, resultados agrupados de variables y dimensiones. Los resultados inferenciales permitieron realizar la prueba de normalidad aplicando test de Kolmogorov-Smirnov, en concordancia con los criterios metodológicos pertinentes para muestras grandes.

Para la prueba de hipótesis se siguió los cinco pasos que establece la metodología estadística, planteando las hipótesis estadísticas, el nivel de significancia, la regla de decisión, el estadístico de prueba y la decisión.

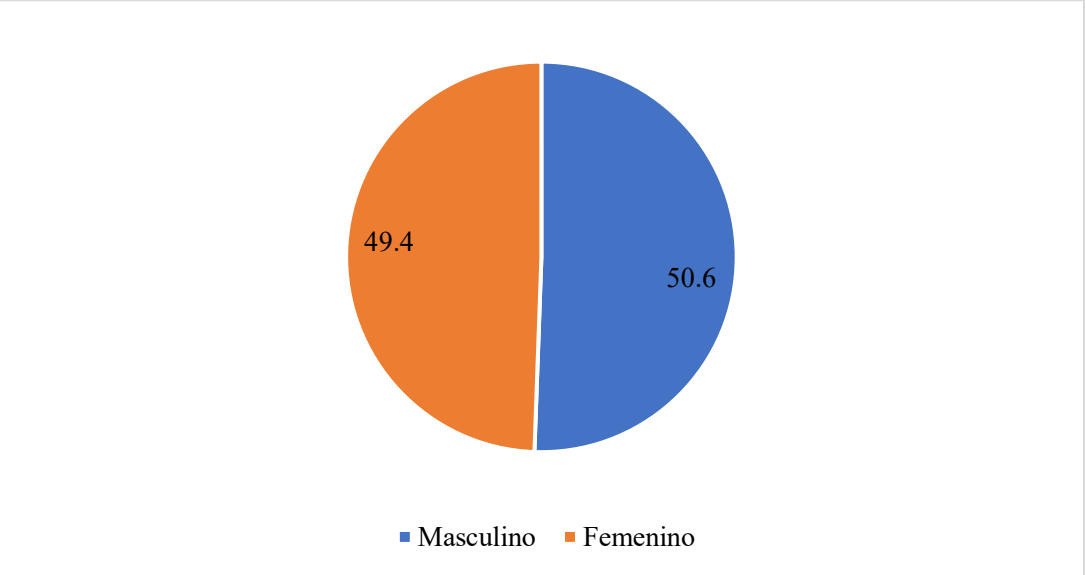
La presentación y discusión de resultados se desarrolló integrando los hallazgos obtenidos, con los fundamentos teóricos, antecedentes de investigación y las implicaciones prácticas para universidades públicas.

4.2. Resultados descriptivos e inferenciales.

4.2.1. Resultados descriptivos.

4.2.1.1. Datos generales.

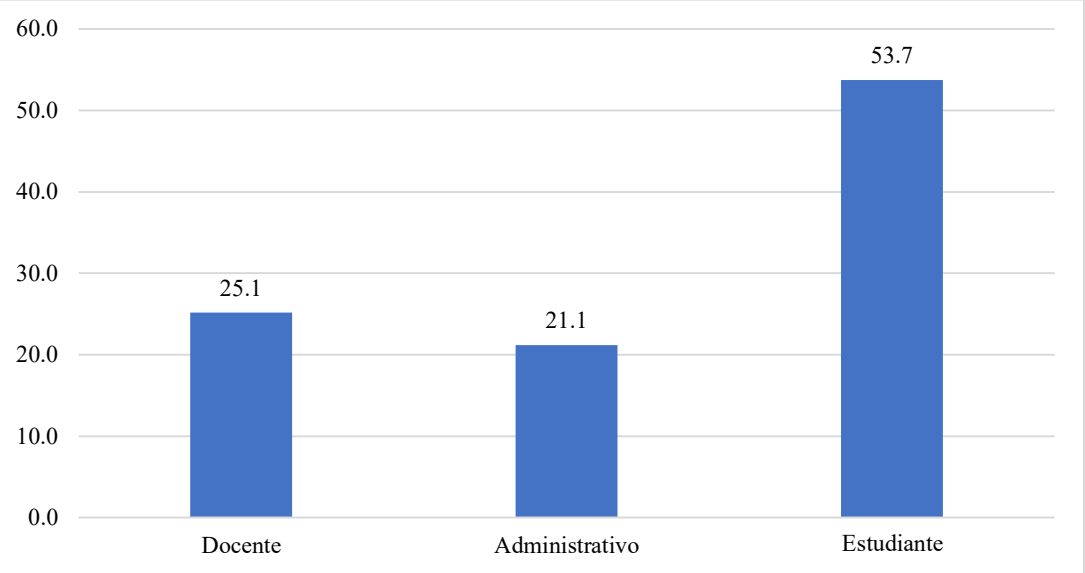
Figura 23. *Género de los encuestados.*



Nota. La figura muestra la distribución por género de los participantes encuestados. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 23 presenta el análisis de la composición demográfica de la muestra evidenciando una distribución equitativa en términos de género, con una ligera predominancia del sexo masculino. Específicamente, se identificó que el 50.6% de los participantes se autodefinieron como de sexo masculino, mientras que el 49.4% se identificaron como de sexo femenino. Estos hallazgos sugieren una representación balanceada entre ambos grupos, lo que permite inferir que la distribución de la muestra no presenta sesgos significativos en términos de género, favoreciendo la validez y extensión de los resultados obtenidos a contextos más amplios.

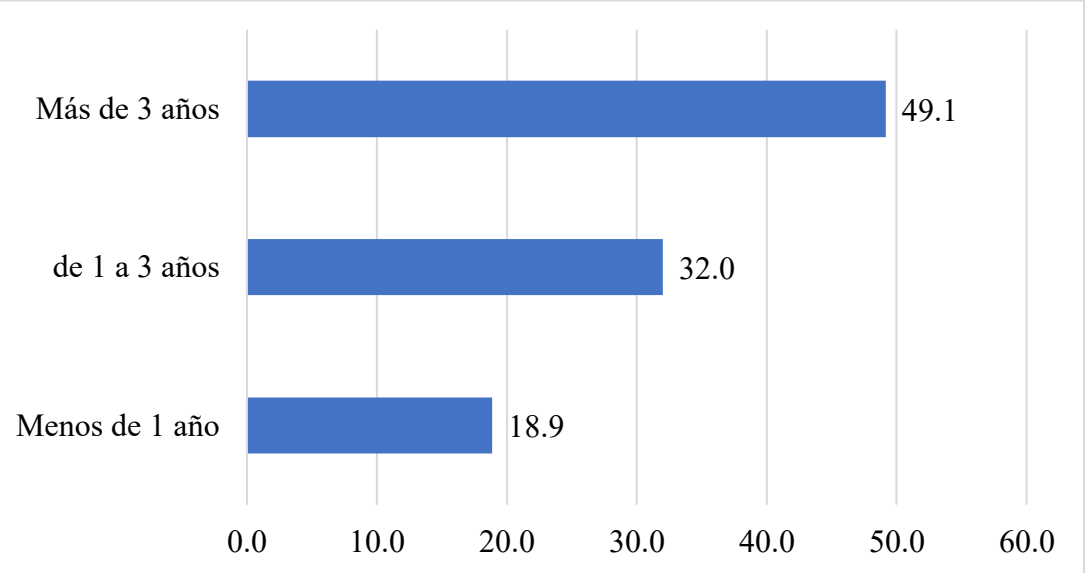
Figura 24. *Vínculo con la universidad.*



Nota. La figura muestra la relación de los encuestados con la universidad. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 24 presenta el análisis de vínculo con la universidad de la muestra demostrando una distribución porcentual de los encuestados según su relación con la institución, con una predominancia de estudiantes. Específicamente, el 53.7% de los participantes se identificaron como estudiantes, el 25.1% como docentes y el 21.1% como administrativos. Esto indica que la percepción del estudiantado tiene un peso predominante en el estudio, mientras que docentes y administrativos también aportan perspectivas clave para la interpretación de los resultados.

Figura 25. *Tiempo en la universidad.*



Nota. La figura muestra permanencia de los encuestados en la universidad. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 25 presenta la relación con el tiempo dentro del ámbito universitario, los datos obtenidos evidencian una distribución diferenciada en cuanto al tiempo de permanencia de los participantes. En particular, el 49.1% de los encuestados reportó contar con más de tres años de permanencia en la institución, lo que sugiere un grupo con un nivel considerable de familiarización con los procesos y dinámicas académicas. Por otro lado, el 32% indicó tener una antigüedad de entre uno y tres años, reflejando una etapa intermedia de adaptación y consolidación dentro del entorno universitario. Finalmente, el 18.9% manifestó poseer menos de un año de permanencia, lo que implica una proporción de individuos en una fase inicial de integración y aprendizaje institucional.

4.2.1.2. Análisis descriptivo univariado de ítems.

Tabla 18. *Análisis descriptivo univariado de ítems de la gestión del conocimiento.*

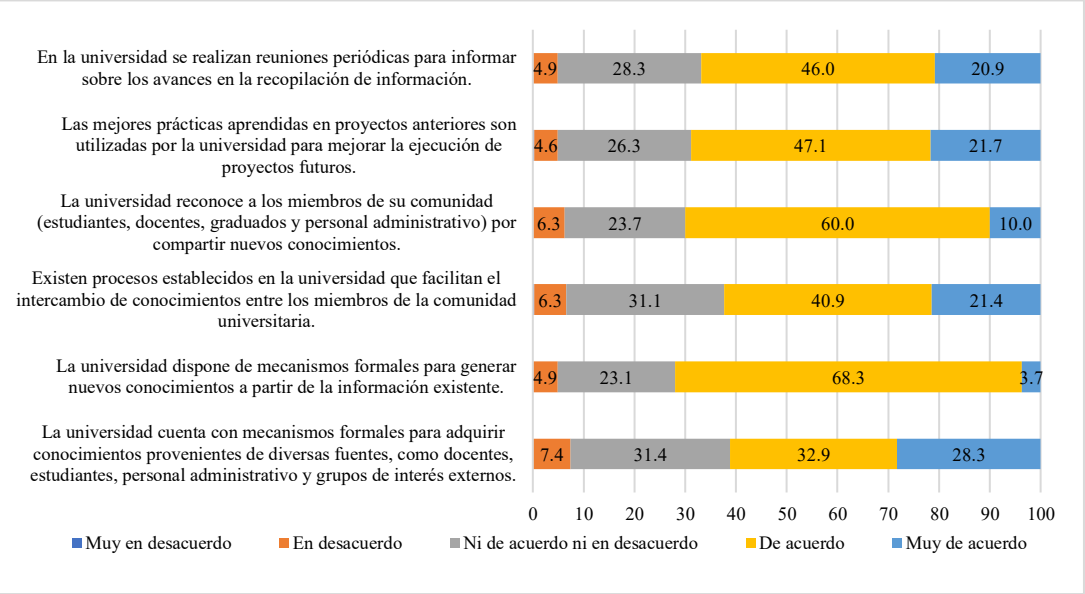
Código	Descripción del ítem	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
CC1	La universidad cuenta con mecanismos formales para adquirir conocimientos provenientes de diversas fuentes, como docentes, estudiantes, personal administrativo y grupos de interés externos.	3.82	0.930	-0.194	-0.970
CC2	La universidad dispone de mecanismos formales para generar nuevos conocimientos a partir de la información existente.	3.71	0.616	-0.984	1.097
CC3	Existen procesos establecidos en la universidad que facilitan el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad universitaria.	3.77	0.867	-0.224	-0.523
CC4	La universidad reconoce a los miembros de su comunidad (estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo) por compartir nuevos conocimientos.	3.74	0.722	-0.569	0.356
CC5	Las mejores prácticas aprendidas en proyectos anteriores son utilizadas por la universidad para mejorar la ejecución de proyectos futuros.	3.85	0.818	-0.357	-0.191
CC6	En la universidad se realizan reuniones periódicas para informar sobre los avances en la recopilación de información.	3.83	0.811	-0.227	-0.507
TAC1	La universidad proporciona informes oportunos con información relevante a estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo.	3.83	0.844	-0.352	-0.296
TAC2	Los miembros de la comunidad universitaria pueden solicitar información a través de redes informáticas, como la página web institucional.	3.77	0.756	-0.352	0.162
TAC3	La universidad dispone de bases de datos que permiten gestionar información para su consulta y uso posterior.	3.88	0.798	-0.467	0.268
TAC4	Existe un directorio institucional que facilita la identificación de expertos en temas específicos dentro de la universidad.	3.83	0.793	-0.549	0.634
AUC1	La retroalimentación proporcionada por los empleados es utilizada de manera efectiva para optimizar los procesos de gestión del conocimiento en la universidad.	3.95	0.907	-0.535	-0.208
AUC2	La universidad incorpora de manera continua nuevos conocimientos para desarrollar productos y servicios que refuercen su ventaja competitiva.	3.82	0.704	-0.430	0.321
AUC3	El conocimiento compartido dentro de la universidad ha permitido identificar a las personas clave en la institución.	3.94	0.797	-0.472	0.052
AUC4	La universidad ha incrementado significativamente sus recursos de conocimiento, como repositorios, patentes y publicaciones.	3.91	0.712	-0.344	0.091
AUC5	Los objetivos y metas de la universidad se ajustan continuamente para adaptarse a los cambios en el entorno de la gestión del conocimiento.	3.94	0.743	-0.455	0.367
AUC6	Las iniciativas de gestión del conocimiento implementadas en la universidad han generado un alto retorno de inversión para la institución.	3.91	0.744	-0.531	0.555

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 18, evidencia que, al realizar un análisis descriptivo de los ítems de la gestión del conocimiento, revela que la media de los ítems varía entre 3.71 y 3.95, lo que indica una percepción generalizada de la gestión del conocimiento como un proceso bien estructurado y aplicado dentro del contexto evaluado. Estos valores sugieren que los participantes consideran que las estrategias, prácticas y mecanismos implementados para la gestión del conocimiento son efectivas y contribuyen significativamente al desarrollo organizacional. Asimismo, se ha identificado que la desviación estándar fluctúa entre 0.616 y 0.930, lo que indica una baja dispersión de los datos en relación con la media. Esta reducida variabilidad sugiere una alta consistencia en las percepciones de los participantes respecto a la gestión del conocimiento, evidenciando una convergencia en las valoraciones otorgadas.

El análisis de la asimetría de los 18 ítems relacionados con la gestión del conocimiento revela que todos los valores obtenidos son negativos, con un rango que oscila entre -0.984 y -0.194. Esta tendencia indica una distribución sesgada hacia la derecha, lo que sugiere que la mayoría de los participantes otorgaron calificaciones relativamente altas a los ítems evaluados. El análisis de la curtosis de los ítems relacionados con la gestión del conocimiento muestra valores que oscilan entre -0.970 y 1.097, lo que indica variaciones en la forma de la distribución de los datos. Los valores negativos sugieren distribuciones platicúrticas, caracterizadas por una menor concentración de respuestas en torno a la media y colas más alargadas, mientras que los valores positivos reflejan distribuciones leptocúrticas, con una mayor concentración de respuestas cercanas a la media y colas más reducidas.

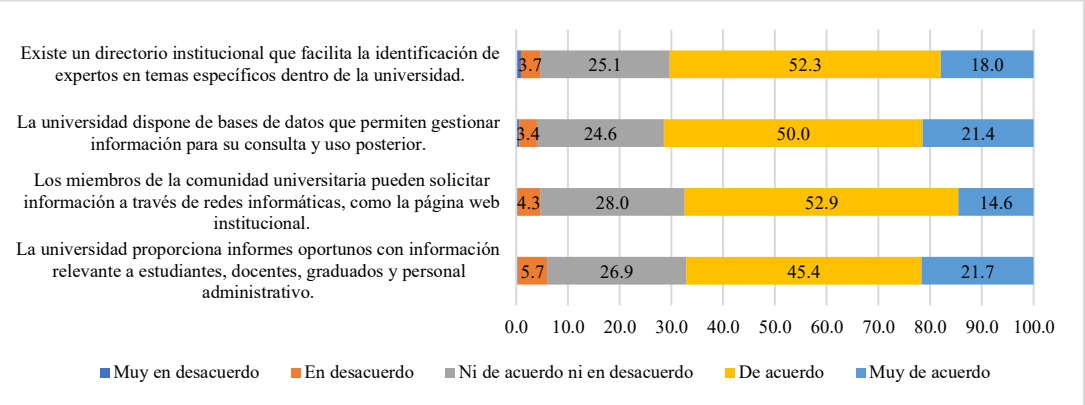
Figura 26. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión creación de conocimiento.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems correspondientes a la dimensión de creación de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 26 presenta los resultados descriptivos de los ítems relacionados con la creación de conocimiento, evidenciando que la mayoría de los encuestados manifestaron una postura favorable, reflejada en altos niveles de acuerdo con las afirmaciones planteadas. No obstante, también se destaca la presencia de un grupo significativo de participantes que optaron por una posición neutral, es decir, aquellos que indicaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta distribución de respuestas sugiere la existencia de una percepción predominantemente positiva respecto a los procesos de creación de conocimiento, aunque con ciertos sectores que mantienen una postura de indiferencia, lo que podría estar asociado con factores contextuales, diferencias en la experiencia organizacional o niveles heterogéneos de involucramiento en dichas prácticas.

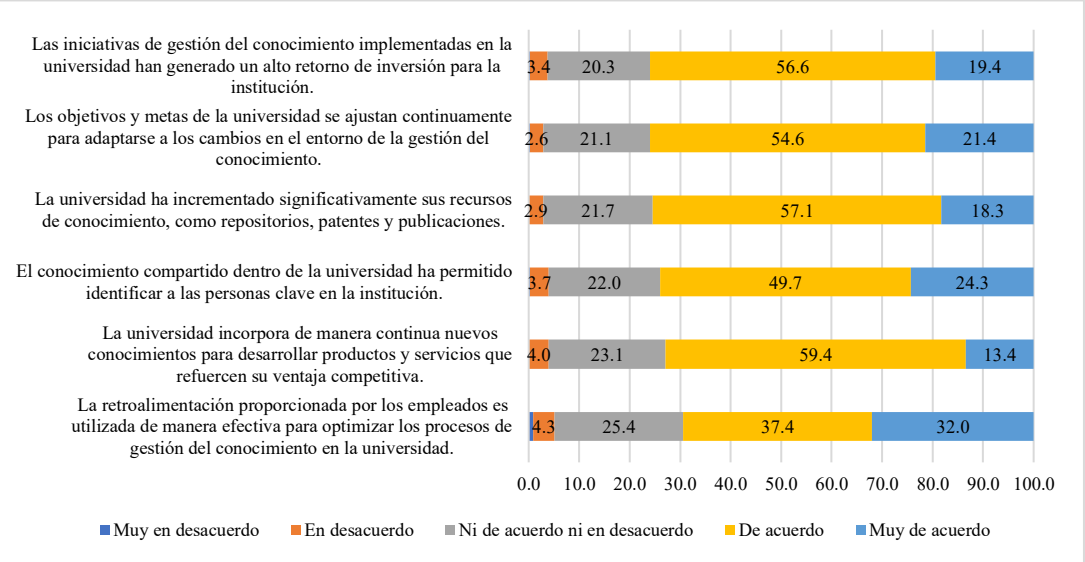
Figura 27. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems correspondientes a la dimensión de transferencia y almacenamiento de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 27 se presentan los hallazgos descriptivos de los ítems respectivos a la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento, evidenciando que la mayoría de los encuestados expresaron niveles elevados de acuerdo con las afirmaciones evaluadas. No obstante, se observa también un grupo significativo de participantes que optaron por una postura neutral, manifestando no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta distribución de respuestas sugiere que, si bien existe una percepción general positiva respecto a los procesos de transferencia y almacenamiento de conocimiento, aún persisten sectores con posiciones menos definidas, lo que podría reflejar diferencias en el acceso, la apropiación o la efectividad percibida de los mecanismos implementados en la organización.

Figura 28. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión aplicación y uso de conocimiento.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems correspondientes a la dimensión aplicación y uso de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 28 presenta los resultados descriptivos de los ítems correspondientes a la dimensión aplicación y uso del conocimiento, evidenciando que la mayoría de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con las afirmaciones evaluadas. Adicionalmente, se identifican dos grupos minoritarios: uno compuesto por aquellos que adoptaron una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y otro conformado por quienes expresaron un nivel de acuerdo absoluto (muy de acuerdo). Esta distribución sugiere que, si bien existe una percepción general favorable respecto a la aplicación y uso del conocimiento dentro de la organización, la variabilidad en las respuestas podría estar influenciada por diferencias en la disponibilidad de recursos, la cultura organizacional o el grado de apropiación de las prácticas asociadas a la gestión del conocimiento.

Tabla 19. *Análisis descriptivo univariado de ítems del planeamiento estratégico*.

Código	Descripción del ítem	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
ASA1	Las funciones fundamentales de la universidad están claramente definidas en su ley de creación.	4.00	0.933	-0.574	-0.337
ASA2	La población objetivo a la que la universidad presta servicios está claramente definida.	3.89	0.763	-0.521	0.619
ASA3	El aporte de la universidad al cumplimiento del plan superior está alineado con las funciones establecidas en su normativa.	4.00	0.831	-0.457	-0.299
ASA4	Los bienes y servicios que la universidad ofrece a la población están definidos de manera clara.	3.93	0.778	-0.508	0.258
ASA5	Los problemas asociados con la entrega de bienes y servicios por parte de la universidad han sido claramente identificados.	4.04	0.809	-0.557	0.009
AP1	Los posibles escenarios que podría enfrentar la universidad están identificados, así como los efectos que podrían tener sobre su funcionamiento.	3.47	0.894	-0.373	-0.248
AP2	Las medidas anticipatorias (preactivas o proactivas) que podrían implementarse para enfrentar los escenarios están identificadas, y se han priorizado aquellas que deben considerarse opciones estratégicas.	3.57	0.856	-0.440	0.146
AP3	Las opciones que podrían constituir acciones estratégicas institucionales están definidas, al igual que aquellas que se implementarían como actividades operativas.	3.42	0.875	0.001	-0.348
DE1	La situación futura deseada para la universidad está claramente establecida.	3.70	0.948	-0.201	-0.621
DE2	La misión institucional de la universidad refleja de manera adecuada su razón de ser.	3.65	0.832	-0.134	-0.386
DE3	Los objetivos estratégicos institucionales responden de manera efectiva a las necesidades de la población atendida.	3.61	0.926	-0.329	-0.154
DE4	Las acciones estratégicas institucionales de la universidad se concretan en la generación de productos, como formación profesional, investigación, responsabilidad social, educación continua y contribución al desarrollo humano, los cuales son entregados a sus usuarios.	3.67	0.923	-0.402	-0.155
DE5	La ruta estratégica de la universidad incluye un mapa integral que detalla las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.	3.72	0.940	-0.288	-0.611
DE6	La universidad identifica las actividades operativas que mejor reflejen su labor principal.	3.40	0.930	-0.146	-0.486
DE7	La universidad prioriza las inversiones que favorecen la mejora en la prestación de servicios educativos.	3.51	0.845	-0.175	-0.039
SE1	La universidad analiza periódicamente el progreso hacia el logro de los objetivos y las acciones del Plan Estratégico Institucional (PEI).	3.91	0.816	-0.313	-0.504
SE2	La universidad analiza periódicamente el progreso en el cumplimiento de las actividades operativas y las inversiones del Plan Operativo Institucional (POI).	3.91	0.846	-0.362	-0.530
SE3	La universidad elabora informes periódicos para evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).	3.86	0.828	-0.317	-0.471
SE4	La universidad genera de manera periódica informes de evaluación sobre el Plan Operativo Institucional (POI).	3.83	0.882	-0.413	-0.264

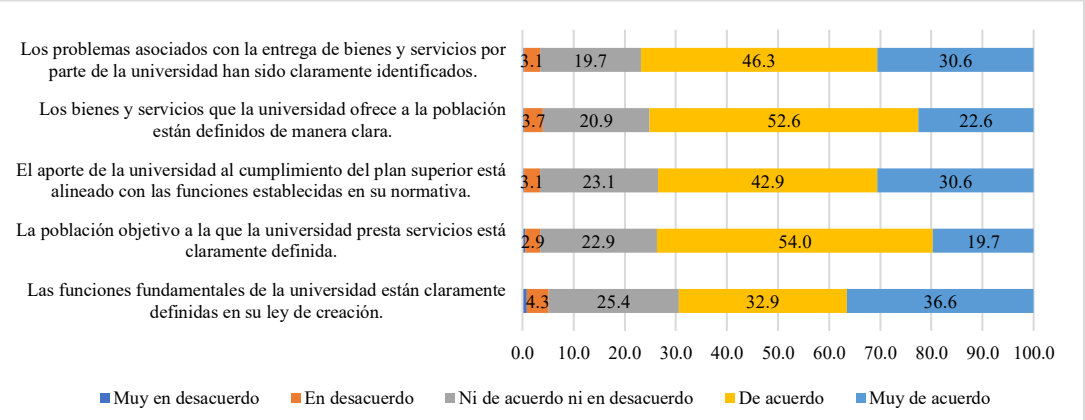
Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 19 presenta los resultados del análisis univariado de los 19 ítems asociados a la variable planeamiento estratégico, considerando indicadores descriptivos como media, desviación estándar, asimetría y curtosis. En relación con la media, los valores obtenidos oscilan entre 3.40 y 4.04, lo que indica una tendencia general favorable en la percepción de los encuestados respecto a la planificación estratégica dentro de la organización. Estos resultados sugieren que, en promedio, los participantes valoran positivamente los procesos de planeamiento estratégico, aunque con cierto grado de variabilidad entre los diferentes ítems, lo que podría estar relacionado con la implementación diferenciada de estrategias, la alineación con los objetivos organizacionales o la percepción de eficacia en su ejecución. En cuanto a la

desviación estándar, los resultados varían entre 0.763 y 0.948, lo que sugiere una moderada dispersión de las respuestas en torno a la media. Este nivel de variabilidad indica que, si bien existe cierto consenso en la evaluación de los ítems, aún persisten diferencias en la percepción de los encuestados respecto a algunos aspectos específicos del planeamiento estratégico. Estos resultados podrían estar asociados a factores como la claridad en la formulación de estrategias, el nivel de participación en la planificación y la coherencia percibida en la implementación de los procesos estratégicos dentro de la organización.

En lo que respecta a la asimetría, los valores obtenidos oscilan entre -0.574 y 0.001, lo que indica que la distribución de las respuestas presenta una ligera tendencia hacia la derecha en algunos ítems, aunque en general se aproxima a una distribución simétrica. Estos resultados sugieren que las percepciones de los encuestados respecto al planeamiento estratégico no presentan sesgos marcados, reflejando una relativa homogeneidad en las valoraciones. Por otro lado, la curtosis varía en un rango de -0.621 a 0.619, lo que evidencia la presencia de distribuciones mesocúrticas, es decir, con una forma similar a la distribución normal, sin colas excesivamente largas o cortas. Estos valores indican que la concentración de respuestas en torno a la media es relativamente estable, lo que sugiere una consistencia moderada en la percepción de los participantes respecto a los diferentes ítems que conforman la dimensión de planeamiento estratégico.

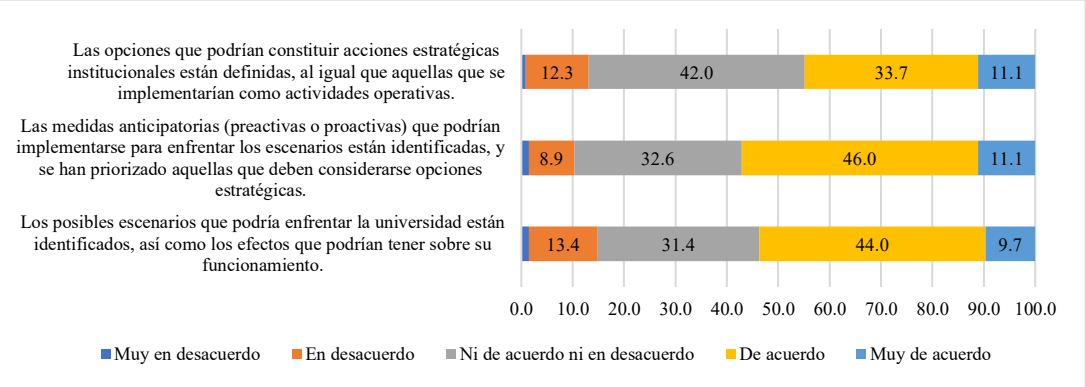
Figura 29. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión análisis de la situación actual.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems asociados a la dimensión de análisis de la situación actual. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 29 detalla los resultados descriptivos de los ítems evaluados a la dimensión análisis de la situación actual, evidenciando una tendencia predominante hacia el acuerdo por parte de los encuestados. Este hallazgo sugiere que la mayoría de los participantes perciben positivamente los procesos de evaluación y diagnóstico dentro de la organización. Asimismo, se identifica un grupo significativo de encuestados que manifestaron estar muy de acuerdo, lo que indica un nivel elevado de conformidad con los mecanismos y estrategias implementados para el análisis situacional. Esta distribución de respuestas refleja una percepción favorable en cuanto a la capacidad organizacional para evaluar su estado actual, lo que puede estar vinculado con la existencia de procedimientos estructurados y metodologías eficaces para la recopilación y análisis de información relevante.

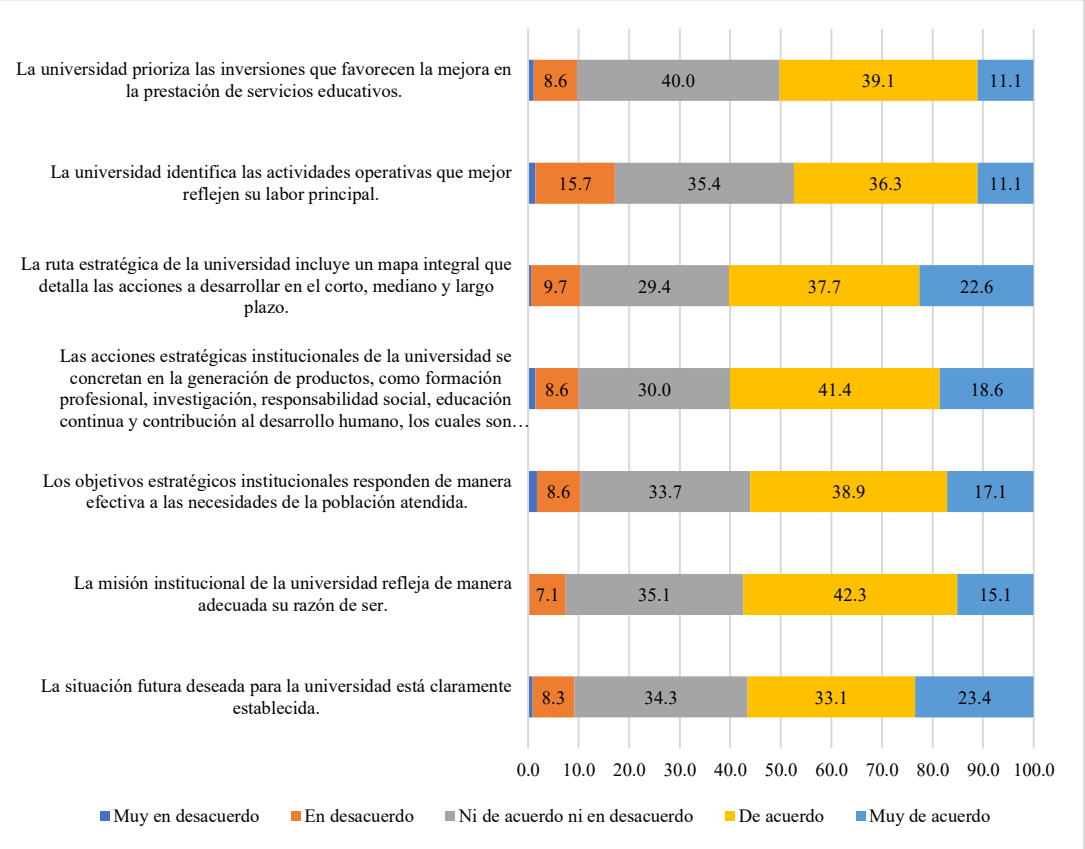
Figura 30. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión análisis prospectivo.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems asociados a la dimensión de análisis prospectivo. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 30 presenta los resultados descriptivos de los ítems correspondientes a la dimensión análisis prospectivo, evidenciando que la mayor frecuencia de respuestas se concentra en la categoría de acuerdo, lo que evidencia una percepción positiva con relación a la capacidad de la organización para proyectar escenarios futuros y anticipar cambios estratégicos. No obstante, también se identifica un grupo menor de participantes que optaron por una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que podría indicar cierto grado de incertidumbre o falta de conocimiento sobre los procesos de análisis prospectivo implementados.

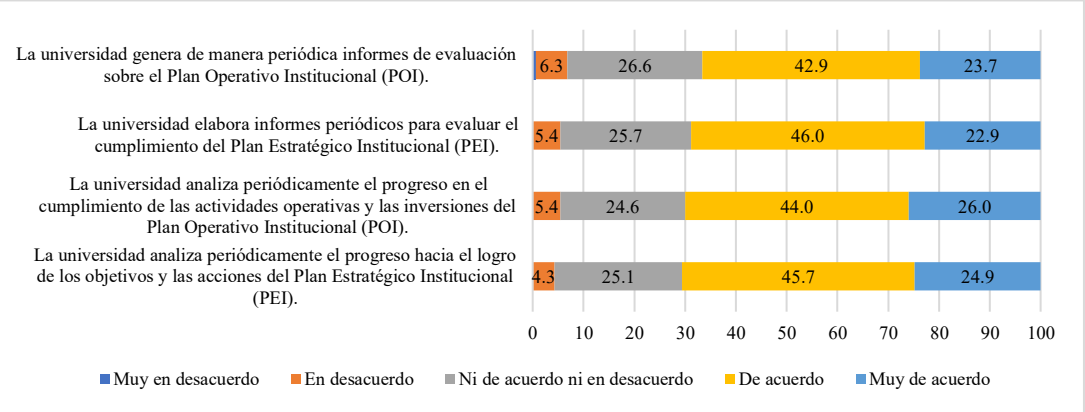
Figura 31. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión decisión estratégica.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems asociados a la dimensión de decisión estratégica. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 31 se detallan los resultados descriptivos de los ítems evaluados a la dimensión decisión estratégica, evidenciando que la mayoría de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con los planteamientos evaluados, lo que sugiere una percepción favorable respecto a la claridad, efectividad y racionalidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. Asimismo, se identifica un grupo menor pero significativo de participantes que optaron por una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que podría indicar cierta heterogeneidad en la percepción sobre la eficacia y consistencia de las decisiones estratégicas adoptadas.

Figura 32. *Resultados descriptivos para los ítems de la dimensión seguimiento y evaluación.*



Nota. La figura muestra el análisis descriptivo de los ítems asociados a la dimensión de seguimiento y evaluación. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 32 se detallan los resultados descriptivos de los ítems evaluados a la dimensión seguimiento y evaluación, evidenciando que la mayoría de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con los aspectos evaluados, lo que sugiere una percepción favorable respecto a la implementación y efectividad de los mecanismos de monitoreo y evaluación dentro de la organización. Además, se identifica un grupo significativo de participantes que indicaron estar muy de acuerdo, lo que refuerza la idea de que los procesos de seguimiento y evaluación son valorados positivamente y percibidos como elementos clave para impulsar la mejora continua y apoyar decisiones informadas.

4.2.1.3. Resultados agrupados de variables y dimensiones.

En la presente sección se presentan los resultados agrupados correspondientes a las variables principales del estudio y sus respectivas dimensiones. Esta agrupación permite una visión integral del comportamiento de cada variable en función de sus componentes, facilitando el análisis comparativo y la interpretación global de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento.

Tabla 20. *Resultados de carácter descriptivo correspondientes a la variable de gestión del conocimiento.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	5	1,4
Regular	105	30,0
Bueno	177	50,6
Excelente	63	18,0
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 20 evidencia que, de acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que la gestión del conocimiento fue evaluada mayoritariamente de manera positiva por los miembros de la comunidad universitaria encuestados. En términos específicos, el 50.6% de los participantes consideró la gestión del conocimiento como bueno, mientras que un 30% la calificó como regular. Un 18% de los encuestados otorgó una calificación de excelente, y únicamente el 1.4% opinó que la gestión del conocimiento es deficiente. Se concluye que la gestión del conocimiento es percibida de manera mayoritariamente positiva por los integrantes de la institución, aunque también reflejan áreas de oportunidad para mejorar en los aspectos evaluados como regulares o deficientes.

Tabla 21. *Resultados descriptivos asociados a la dimensión de generación del conocimiento.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	5	1,4
Regular	105	30,0
Bueno	162	46,3
Excelente	78	22,3
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 21 evidencia que, en relación con la dimensión de creación de conocimiento, los resultados de la encuesta revelan una evaluación predominantemente positiva por parte de los encuestados. Un 46.3% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, mientras que un 30% la consideró regular. Por otro lado, un 22.3% de los encuestados otorgó una calificación de excelente, reflejando una percepción destacada sobre esta dimensión. Finalmente, solo un 1.4% de los participantes evaluó la creación de conocimiento como deficiente. Estos resultados sugieren que, en general, la comunidad universitaria percibe de manera favorable el proceso de

creación de conocimiento, aunque existen áreas que podrían beneficiarse de esfuerzos adicionales para mejorar en los aspectos evaluados como regulares o deficientes.

Tabla 22. *Resultados descriptivos correspondientes a la dimensión de transferencia y conservación del conocimiento.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	1	0,3
Deficiente	6	1,7
Regular	83	23,7
Bueno	170	48,6
Excelente	90	25,7
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 22 evidencia que, respecto a la dimensión de transferencia y almacenamiento de conocimiento, los resultados obtenidos reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. Un 48.6% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, mientras que un 25.7% la evaluó como excelente, lo que sugiere una valoración destacada de los procesos asociados a la transferencia y almacenamiento de conocimiento. Sin embargo, un 23.7% de los encuestados consideró que la dimensión es regular, lo que indica la presencia de áreas con oportunidades de mejora. Además, un 1.7% de los participantes la calificó como deficiente, y un 0.3% la consideró muy deficiente. Esto evidencia que, aunque la mayoría de los encuestados tiene una evaluación positiva, existe un segmento pequeño que percibe deficiencias, las cuales podrían ser objeto de intervención para optimizar los procesos de transferencia y almacenamiento de conocimiento.

Tabla 23. *Resultados descriptivos de la dimensión aplicación y uso de conocimiento.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	6	1,7
Regular	64	18,3
Bueno	180	51,4
Excelente	100	28,6
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 23 evidencia que, respecto a la dimensión de aplicación y uso del conocimiento, los resultados evidencian una valoración predominantemente positiva por parte de los encuestados. En particular, un 51.4% calificó esta dimensión como bueno, seguido de un 28.6% que la consideró excelente, lo que denota una percepción

favorable sobre la capacidad institucional para aplicar y utilizar el conocimiento generado. Por otro lado, un 18.3% de los participantes evaluó esta dimensión como regular, lo que sugiere la existencia de ciertos aspectos susceptibles de mejora. Finalmente, un 1.7% de los encuestados calificó la aplicación y uso del conocimiento como deficiente, revelando un sector minoritario que percibe importantes limitaciones en este ámbito. Estos resultados permiten inferir que, aunque la mayoría reconoce avances significativos, persiste la necesidad de fortalecer estrategias que aseguren un uso más efectivo y sistemático del conocimiento en los procesos institucionales.

Tabla 24. *Resultados descriptivos relacionados con la variable de planificación estratégica.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	5	1,4
Regular	93	26,6
Bueno	185	52,9
Excelente	67	19,1
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 24 evidencia que en relación con la variable planeamiento estratégico, los resultados de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. Un 52.9% de los participantes calificó el planeamiento estratégico como bueno, mientras que un 19.1% lo valoró como excelente, lo que evidencia un reconocimiento importante a los esfuerzos institucionales en este ámbito. No obstante, un 26.6% de los encuestados lo consideró regular, lo que indica la existencia de aspectos que podrían fortalecerse para optimizar los procesos de planificación. Finalmente, un 1.4% calificó esta variable como deficiente, revelando un porcentaje mínimo de disconformidad. Estos resultados permiten concluir que, si bien existe una valoración positiva predominante, el planeamiento estratégico aún presenta espacios de mejora que deben ser abordados para alcanzar una mayor eficiencia y efectividad organizacional.

Tabla 25. *Resultados de la dimensión análisis de la situación actual.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	9	2,6
Regular	78	22,3
Bueno	149	42,6
Excelente	114	32,6
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 25 evidencia que respecto a la dimensión análisis de la situación actual, los resultados evidencian una valoración en su mayoría favorable por parte de los encuestados. Un 42.6% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, mientras que un 32.6% la evaluó como excelente, lo que refleja una apreciación positiva de la capacidad institucional para realizar diagnósticos situacionales. Sin embargo, un 22.3% de los encuestados consideró que el análisis de la situación actual es regular, lo que sugiere áreas de mejora en los mecanismos y enfoques utilizados para este fin. Asimismo, un 2.6% de los participantes calificó esta dimensión como deficiente, evidenciando que, aunque predomina una percepción positiva, existe una minoría que identifica debilidades en los procesos de análisis. Estos resultados destacan la importancia de reforzar las capacidades analíticas institucionales a fin de garantizar un planeamiento estratégico más sólido y una toma de decisiones más informada.

Tabla 26. *Resultados descriptivos vinculados a la dimensión de análisis prospectivo.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	0,9
Deficiente	38	10,9
Regular	112	32,0
Bueno	171	48,9
Excelente	26	7,4
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 26 evidencia respecto con la dimensión análisis prospectivo, los resultados reflejan percepciones mixtas entre los encuestados. Un 48.9% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, mientras que un 32% la consideró regular, indicando que, si bien existe una tendencia positiva, una proporción significativa percibe limitaciones en los procesos de proyección y anticipación institucional. Por otro lado, un 7.4% valoró el análisis prospectivo como excelente, demostrando un

nivel reducido de satisfacción plena con esta capacidad organizacional. Cabe destacar que un 10.9% calificó esta dimensión como deficiente y un 0.9% como muy deficiente, evidenciando preocupaciones importantes respecto a la eficacia y pertinencia de las estrategias de proyección futura. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias prospectivas institucionales, fundamentales para un planeamiento estratégico eficaz y sostenible en el largo plazo.

Tabla 27. *Resultados descriptivos de la dimensión decisión estratégica.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	27	7,7
Regular	100	28,6
Bueno	186	53,1
Excelente	37	10,6
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 27 evidencia que en relación con la dimensión decisión estratégica, los resultados obtenidos reflejan una valoración predominantemente positiva por parte de los encuestados. Un 53.1% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, mientras que un 28.6% la consideró regular, lo que sugiere que, aunque existe un reconocimiento mayoritario de la calidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas, aún persisten aspectos susceptibles de fortalecimiento. Asimismo, un 10.6% de los encuestados evaluó la decisión estratégica como excelente, reflejando una valoración altamente favorable, aunque minoritaria. Por otro lado, un 7.7% calificó esta dimensión como deficiente, señalando la existencia de preocupaciones relevantes respecto a la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. Estos resultados evidencian que, si bien la mayoría reconoce un desempeño aceptable en este ámbito, resulta necesario impulsar procesos de mejora que refuercen la calidad, oportunidad y pertinencia de las decisiones estratégicas dentro de la organización.

Tabla 28. *Resultados descriptivos correspondientes a la dimensión de seguimiento y evaluación.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0,0
Deficiente	8	2,3
Regular	75	21,4
Bueno	165	47,1
Excelente	102	29,1
Total	**350**	**100,0**

Nota. Datos tomados del procesamiento de datos.

La Tabla 28 evidencia, en lo que respecta a la dimensión seguimiento y evaluación, los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados. Un 47.1% de los participantes calificó esta dimensión como bueno, seguido de un 29.1% que la consideró excelente, lo que evidencia una valoración favorable de los mecanismos implementados para el monitoreo y la evaluación de las acciones estratégicas. No obstante, un 21.4% de los encuestados otorgó una calificación de regular, sugiriendo que aún existen oportunidades de mejora en la sistematización y efectividad de estos procesos. Finalmente, un 2.3% calificó esta dimensión como deficiente, reflejando la percepción de ciertas limitaciones en el aseguramiento de la calidad y efectividad de las estrategias ejecutadas. Estos resultados destacan la importancia de fortalecer las prácticas de seguimiento y evaluación para garantizar una gestión estratégica más efectiva, basada en la retroalimentación continua y la mejora sistemática.

4.2.2. Resultados inferenciales.

Con el propósito de determinar la distribución de los datos correspondientes a las variables y dimensiones del estudio, se procedió a realizar la prueba de normalidad. Considerando que el tamaño de la muestra superó los 50 participantes, se aplicó el test de Kolmogorov-Smirnov, en concordancia con los criterios metodológicos pertinentes para muestras grandes. Los resultados obtenidos evidenciaron que tanto las variables como sus respectivas dimensiones no siguen una distribución normal, dado que en todos los casos el nivel de significancia obtenido fue $p < 0.05$. Este hallazgo implica la necesidad de utilizar pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis inferencial subsiguiente, a fin de garantizar la validez y robustez de las conclusiones del estudio. Ver Tabla 29.

Tabla 29. *Resultados de las pruebas de normalidad de variables y dimensiones.*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable gestión del conocimiento	,268	350	,000
Creación de conocimiento	,241	350	,000
Transferencia y almacenamiento de conocimiento	,255	350	,000
Aplicación y uso de conocimiento	,263	350	,000
Variable planeamiento estratégico	,278	350	,000
Análisis de la situación actual	,226	350	,000
Análisis prospectivo	,288	350	,000
Decisión estratégica	,305	350	,000
Seguimiento y evaluación	,247	350	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.3. Prueba de hipótesis.

Para la prueba de hipótesis se siguió los cinco pasos que establece la metodología, planteando las hipótesis estadísticas, el nivel de significancia, la regla de decisión, el estadístico de prueba y la decisión.

Para el análisis estadístico del presente estudio, se ha establecido un nivel de significancia de $p = 0.05$, lo que corresponde a un nivel de confianza del 95%. Asimismo, se estableció la siguiente regla de decisión para la contrastación de hipótesis: en aquellos casos en que el valor de $p > 0.05$, se procederá a aceptar la hipótesis nula (H_0) y rechazar la hipótesis alternativa (H_a), indicando que no existen diferencias o relaciones estadísticamente significativas. Por el contrario, si el valor de $p < 0.05$, se optará por rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, lo cual sugiere la existencia de una diferencia o asociación significativa entre las variables analizadas. Esta regla metodológica permite delimitar con precisión las decisiones inferenciales, asegurando la objetividad y el rigor del análisis estadístico realizado.

La prueba estadística seleccionada para el análisis de los datos fue la regresión ordinal, en virtud de que se trata de una técnica no paramétrica adecuada para modelar relaciones entre variables ordinales, especialmente en contextos donde no se cumple con el supuesto de normalidad. A través de esta metodología, se determinó la información de ajuste de los modelos, evaluando su adecuación mediante los indicadores de bondad de ajuste y la prueba pseudo R cuadrado de Nagelkerke, este

último utilizado para estimar el grado de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente. La aplicación de estos indicadores permitió valorar tanto la calidad del modelo como la proporción de varianza explicada, proporcionando así un análisis robusto y detallado de las relaciones existentes entre las variables de estudio.

Hipótesis general.

H_0: La gestión del conocimiento no influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

H_a: La gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Al aplicar la regresión ordinal con el propósito de medir la influencia de la gestión del conocimiento sobre el planeamiento estratégico, se obtuvieron resultados estadísticamente significativos que evidencian la robustez del modelo propuesto. En cuanto a la información de ajuste del modelo, se registró un valor de chi-cuadrado de 455.171, con df = 3 y un nivel de significancia de p = 0,000, indicando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 30.

Tabla 30. *Ajuste del modelo sobre la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	455,171			
Final	,000	455,171	3	,000

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, en el análisis de la bondad de ajuste, se obtuvo un Chi-cuadrado de Pearson de 52.364 con 6 grados de libertad y una significancia de p = 0.000, lo cual reafirma la pertinencia del modelo planteado. Ver Tabla 31.

Tabla 31. *Bondad de ajuste de la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	52,364	6	,000
Desvianza	8,758	6	,188

Enlace utilizado: Logit.

Finalmente, se determinó un Pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 0.825, lo que implica que la variable gestión del conocimiento explica el 82.5% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico en el contexto de una universidad pública. Ver Tabla 32.

Tabla 32. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,728
Nagelkerke	,825
McFadden	,610

Enlace utilizado: Logit.

De esta manera al obtener un nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando categóricamente que la gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis específica 1

$HE1_0$: La creación de conocimiento no influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE1_a$: La creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la primera hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste de los modelos, se registró un valor de chi-cuadrado de 291.407 con 3 grados de libertad y un nivel de significancia de $p = 0.000$, lo que indica que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables analizadas. Ver Tabla 33.

Tabla 33. *Ajuste del modelo de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	339,176			
Final	47,768	291,407	3	,000

Enlace utilizado: Logit.

En cuanto a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 79.647 con 6 grados de libertad y una significancia de p = 0.000, confirmando la pertinencia y consistencia del modelo. Ver Tabla 34.

Tabla 34. *Bondad de ajuste de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	79,647	6	,000
Desvianza	22,107	6	,001

Enlace utilizado: Logit.

Adicionalmente, el análisis arrojó un Pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 0.641, lo que implica que la dimensión creación de conocimiento explica el 64.1% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico. Este resultado evidencia una influencia significativa, aunque moderada en comparación con otras dimensiones, subrayando la importancia de fortalecer los procesos de generación de conocimiento como base fundamental para el desarrollo estratégico en el contexto de una universidad pública. Ver Tabla 35.

Tabla 35. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,565
Nagelkerke	,641
McFadden	,390

Enlace utilizado: Logit.

Con los resultados obtenidos del nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alterna, que permite afirmar que la creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 2

$HE2_0$: La transferencia y almacenamiento de conocimiento no influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE2_a$: La transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la segunda hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste de los modelos, se determinó un chi-cuadrado de 267.078, con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.000, indicando que el modelo propuesto es adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 36.

Tabla 36. *Ajuste del modelo sobre la influencia de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	307,488			
Final	40,411	267,078	4	,000

Enlace utilizado: Logit.

De igual modo, respecto a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 28.470 con 8 grados de libertad y una significancia de p = 0.000, lo que reafirma la validez del modelo utilizado. Ver Tabla 37.

Tabla 37. *Bondad de ajuste de la influencia de la transferencia y almacenamiento del conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	28,470	8	,000
Desvianza	14,367	8	,073

Enlace utilizado: Logit.

En relación con la influencia medida a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke, se encontró un valor de 0.606, lo que implica que la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento explica el 60.6% del comportamiento de la variable

planeamiento estratégico. Estos resultados reflejan una influencia significativa, evidenciando que la gestión eficaz de la transferencia y preservación del conocimiento constituye un componente esencial para la formulación y ejecución exitosa de la estrategia organizacional en el contexto de una universidad pública. Ver Tabla 38.

Tabla 38. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la transferencia y almacenamiento de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,534
Nagelkerke	,606
McFadden	,358

Enlace utilizado: Logit.

De esta manera con un nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna afirmando que La transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 3

$HE3_0$: La aplicación y uso de conocimiento no influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE3_a$: La aplicación y uso de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la tercera hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste del modelo, se determinó un chi-cuadrado de 310.495 con 3 grados de libertad y un nivel de significancia de $p = 0.000$, evidenciando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 39.

Tabla 39. *Ajuste del modelo sobre la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	341,611			
Final	31,116	310,495	3	,000

Enlace utilizado: Logit.

En lo referente a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 18.842 con 6 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.004, lo que, aunque superior a los valores de p obtenidos en otras dimensiones, sigue indicando un ajuste aceptable del modelo a los datos. Ver Tabla 40.

Tabla 40. *Bondad de ajuste de la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	18,842	6	,004
Desvianza	9,390	6	,153

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, el análisis de la influencia a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke arrojó un valor de 0.667, lo que implica que la dimensión aplicación y uso del conocimiento explica el 66.7% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico en el contexto de una universidad pública. Estos resultados ponen de manifiesto la relevancia de la apropiación y uso efectivo del conocimiento como un factor crítico en la orientación y consolidación de los procesos estratégicos institucionales. Ver Tabla 41.

Tabla 41. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,588
Nagelkerke	,667
McFadden	,416

Enlace utilizado: Logit.

Con la información obtenida de un nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que la aplicación y uso de

conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 4

$HE4_0$: La gestión del conocimiento no influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE4_a$: La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la cuarta hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste del modelo, se determinó un chi-cuadrado de 241.483 con 37 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.000, evidenciando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 42.

Tabla 42. *Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	685,370			
Final	443,887	241,483	37	,000

Enlace utilizado: Logit.

En lo referente a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 501.845 con 481grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.247, lo que, aunque superior a los valores de p obtenidos en otras dimensiones, sigue indicando un ajuste aceptable del modelo a los datos. Ver Tabla 43.

Tabla 43. *Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	501,845	481	,247
Desvianza	263,797	481	1,000

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, el análisis de la influencia a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke arrojó un valor de 0.508, lo que implica que la variable gestión de conocimiento explica el 50.8% del comportamiento de la dimensión análisis de la situación actual en el contexto de una universidad pública. Estos resultados recalcan la relevancia de la gestión del conocimiento para lograr un adecuado análisis de la situación actual como parte del planeamiento estratégico. Ver Tabla 44.

Tabla 44. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,498
Nagelkerke	,508
McFadden	,174

Enlace utilizado: Logit.

Con la información obtenida de un nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 5

$HE5_{0:}$ La gestión del conocimiento no influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE5_{a}$: La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la quinta hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste del modelo, se determinó un chi-cuadrado de 216.789 con 37 grados de libertad y un nivel de significancia de $p = 0.000$, evidenciando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 45.

Tabla 45. *Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el análisis prospectivo.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	564,809			
Final	348,020	216,789	37	,000

Enlace utilizado: Logit.

En lo referente a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 259.952 con 296 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.936, lo que, aunque superior a los valores de p obtenidos en otras dimensiones, sigue indicando un ajuste aceptable del modelo a los datos. Ver Tabla 46.

Tabla 46. *Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	259,952	296	,936
Desvianza	179,524	296	1,000

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, el análisis de la influencia a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke arrojó un valor de 0.476, lo que implica que la variable gestión del conocimiento explica el 47.6% del comportamiento de la dimensión análisis prospectivo en el contexto de una universidad pública. Estos resultados ponen de manifiesto la relevancia de la gestión del conocimiento en los procesos de análisis prospectivo dentro del planeamiento estratégico. Ver Tabla 47.

Tabla 47. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,462
Nagelkerke	,476
McFadden	,176

Enlace utilizado: Logit.

Con la información obtenida de un nivel de significancia p<0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 6

$HE6_0$: La gestión del conocimiento no influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE6_a$: La gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la sexta hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste del modelo, se determinó un chi-cuadrado de 258.215 con 37 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.000, evidenciando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 48.

Tabla 48. *Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en la decisión estratégica.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	819,415			
Final	561,201	258,215	37	,000

Enlace utilizado: Logit.

En lo referente a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 804.588 con 666 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.000, lo que, aunque superior a los valores de p obtenidos en otras dimensiones, sigue indicando un ajuste aceptable del modelo a los datos. Ver Tabla 49.

Tabla 49. *Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	804,588	666	,000
Desvianza	327,241	666	1,000

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, el análisis de la influencia a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke arrojó un valor de 0.527, lo que implica que la variable gestión de conocimiento explica el 52.7% del comportamiento de la dimensión decisión estratégica en el contexto de una universidad pública. Estos resultados ponen de manifiesto la relevancia de la gestión del conocimiento como un factor crítico en la orientación y consolidación de los procesos estratégicos institucionales. Ver Tabla 50.

Tabla 50. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,522
Nagelkerke	,527
McFadden	,156

Enlace utilizado: Logit.

Con la información obtenida de un nivel de significancia p<0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que la gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Hipótesis especifica 7

$HE7_0$: La gestión del conocimiento no influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024.

$HE7_a$: La gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024.

Para la prueba de la séptima hipótesis específica planteada, se procedió a la aplicación de la regresión ordinal como técnica de análisis. Respecto a la información de ajuste del modelo, se determinó un chi-cuadrado de 214.208 con 37 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.000, evidenciando que el modelo es estadísticamente adecuado para explicar la relación entre las variables. Ver Tabla 51.

Tabla 51. *Ajuste del modelo de gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Log. de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	720,445			
Final	506,238	214,208	37	,000

Enlace utilizado: Logit.

En lo referente a la bondad de ajuste, se obtuvo un chi-cuadrado de Pearson de 435.831 con 444 grados de libertad y un nivel de significancia de p = 0.600, lo que, aunque superior a los valores de p obtenidos en otras dimensiones, sigue indicando un ajuste aceptable del modelo a los datos. Ver Tabla 52.

Tabla 52. *Bondad de ajuste de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación.*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	435,831	444	,600
Desvianza	299,296	444	1,000

Enlace utilizado: Logit.

Asimismo, el análisis de la influencia a través del Pseudo R cuadrado de Nagelkerke arrojó un valor de 0.465, lo que implica que la variable gestión del conocimiento explica el 46.5% del comportamiento de la dimensión seguimiento y evaluación en el contexto de una universidad pública. Estos resultados ponen de manifiesto la relevancia de la gestión del conocimiento como un factor imprescindible en el seguimiento y evaluación de los procesos de planeamiento estratégico. Ver Tabla 53.

Tabla 53. *Pseudo R cuadrado de la influencia de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación.*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,458
Nagelkerke	,465
McFadden	,147

Enlace utilizado: Logit.

Con la información obtenida de un nivel de significancia $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que la gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024.

4.4. Presentación y discusión de resultados.

En relación con el objetivo general, orientado a determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que la gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.825, p = 0.000). Esto indica que la variable gestión del conocimiento explica el 82.5% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico en el contexto de una universidad pública. En consecuencia, se confirma la hipótesis general y se alcanza el objetivo general planteado, demostrando empíricamente la estrecha relación entre ambas variables.

Los resultados que se encontraron confirman empíricamente los postulados teóricos que conciben la gestión del conocimiento como un proceso estratégico transversal que sustenta la toma de decisiones y la planificación institucional; sin embargo, el análisis crítico del marco teórico evidencia que esta relación ha sido abordada desde perspectivas parcialmente fragmentadas. Nonaka & Takeuchi (1995) y (Cuadrado, 2020) coinciden en que la creación, socialización y aplicación del conocimiento permiten transformar saberes individuales en capacidades organizacionales, aunque sus enfoques privilegian la dinámica interna del conocimiento más que su articulación explícita con procesos formales de planificación. En contraste, Moreno et al. (2022) y Tamayo (2020) amplían esta visión al situar la gestión del conocimiento como un activo estratégico directamente vinculado a las funciones sustantivas universitarias, lo que permite explicar por qué, en el contexto universitario público, su impacto trasciende lo operativo y adquiere relevancia institucional. Asimismo, Bom & Bolívar (2018) y la Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP enfatizan el valor instrumental del conocimiento para la toma de decisiones y la generación de valor público, introduciendo un enfoque normativo y aplicado que converge con las concepciones del planeamiento estratégico como proceso cíclico, continuo y prospectivo planteadas por David& David (2017), D´Alessio (2008) y el DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD. No obstante, mientras estos últimos asumen implícitamente la disponibilidad de información y conocimiento de calidad, Martínez et al. (2022), Díaz & Villafuerte (2022) y (Barreda, 2016) advierten que la planificación estratégica pierde efectividad cuando no se sustenta en procesos sistemáticos de análisis, aprendizaje y evaluación. En este sentido, el alto nivel de influencia hallado se explica por la complementariedad funcional entre ambas variables: la gestión del conocimiento provee insumos cognitivos, evidencia y memoria institucional, mientras que el planeamiento estratégico los transforma en decisiones coherentes de largo plazo, cerrando una brecha teórica que la literatura ha tratado de manera disociada y que el presente estudio logra integrar empíricamente.

Lo encontrado en el estudio tiene alta consistencia con la evidencia empírica internacional que reconoce a la gestión del conocimiento como factor explicativo de resultados estratégicos, aunque con diferencias de enfoque, contexto y alcance que enriquecen su interpretación. Bocoya (2024) demuestra que la integración de la

gestión del conocimiento con modelos de excelencia como el EFQM potencia capacidades dinámicas y resultados estratégicos, lo que coincide con la elevada influencia observada; sin embargo, su estudio se desarrolla en organizaciones con mayor flexibilidad estructural que las universidades públicas, lo que permite inferir que el impacto encontrado en esta investigación responde a la necesidad crítica de conocimiento sistematizado en entornos altamente normados. De manera complementaria, Andrade (2024) y Freire (2022) resaltan la importancia de articular información, conocimiento y planificación estratégica mediante modelos propositivos, evidenciando similitudes conceptuales con el presente estudio, aunque con la diferencia de que sus investigaciones se centran en el diseño metodológico más que en la medición del impacto, lo que posiciona a este estudio como un aporte empírico validatorio. Por su parte, García (2017) introduce el capital social como variable explicativa de la gestión del conocimiento, lo que permite explicar que la alta influencia hallada podría estar mediada por redes académicas, relaciones colaborativas y dinámicas colectivas propias del entorno universitario. Asimismo, Huanca & Portal (2023) confirman la vigencia de modelos como el SECI en universidades latinoamericanas, aportando una base explicativa en relación con los métodos para producir y compartir conocimiento que posteriormente inciden en procesos estratégicos. Finalmente, Vélez et al. (2022) y Lovato et al. (2020) coinciden en demostrar que la capacitación, el uso de indicadores y la aplicación del conocimiento fortalecen la planeación y la gestión institucional, lo que permite explicar el elevado R^2 obtenido no como un efecto aislado, sino como el resultado de una interacción madura entre aprendizaje organizacional y gestión estratégica en contextos universitarios.

En el contexto nacional, los resultados obtenidos se alinean de manera consistente con estudios desarrollados en universidades públicas peruanas, particularmente en la UNMSM, aunque se identifican diferencias en la intensidad y alcance del impacto reportado. Vera (2025) evidencia que los modelos de gestión influyen significativamente en las buenas prácticas docentes, lo que coincide con el presente estudio en cuanto a la centralidad de la planificación y la sistematización del conocimiento; sin embargo, su enfoque se circunscribe al ámbito pedagógico, mientras que esta investigación amplía el análisis hacia el planeamiento estratégico

institucional. De la Cruz (2025) aporta evidencia robusta al demostrar que la gestión del conocimiento impacta significativamente en los niveles de madurez organizacional en la UNMSM, lo que guarda una similitud directa con los resultados obtenidos y permite explicar que una mayor madurez institucional potencia la capacidad del conocimiento para incidir en decisiones estratégicas. En contraste, Berger (2020) reporta una influencia moderada, diferencia que puede explicarse por factores temporales, en nivel de sistematización de la gestión del conocimiento y el enfoque específico de investigación (administración académica), lo que sugiere una evolución progresiva del papel clave del conocimiento en la gestión de las universidades públicas. Finalmente, Valdivia et al. (2025) confirman que la gestión del conocimiento se asocia significativamente con la toma de decisiones en autoridades universitarias, reforzando la explicación de que el planeamiento estratégico como decisión estructural de largo plazo depende directamente de la calidad, disponibilidad y uso del conocimiento institucional. En conjunto, las similitudes evidencian una tendencia nacional consolidada hacia la centralidad del conocimiento en la gestión universitaria, mientras que las diferencias permiten interpretar el alto nivel de influencia hallado como expresión de un estadio más avanzado de integración estratégica.

Bajo una óptica práctica, los resultados revelan que las universidades públicas deben replantear el rol de la gestión del conocimiento, superando enfoques fragmentados o meramente instrumentales para incorporarla como un eje estructural del planeamiento estratégico. La elevada influencia encontrada sugiere que las debilidades en la planificación institucional no responden únicamente a restricciones normativas o presupuestales, sino a la insuficiente sistematización, uso y transferencia del conocimiento organizacional. En este sentido, resulta indispensable articular la gestión del conocimiento con los ciclos de planificación estratégica establecidos por el CEPLAN, asegurando que el análisis situacional, la prospectiva y la formulación de objetivos estratégicos se sustenten en evidencia, aprendizaje organizacional y memoria institucional. Asimismo, las diferencias observadas entre estudios nacionales e internacionales ponen en evidencia la necesidad de fortalecer infraestructuras tecnológicas, repositorios institucionales, comunidades de práctica y capacidades analíticas que reduzcan la brecha entre conocimiento generado y

conocimiento utilizado. Finalmente, una gestión del conocimiento estratégicamente orientada no solo mejora la coherencia entre planes estratégicos, planes operativos y resultados académicos, administrativos y de investigación, sino que incrementa la capacidad adaptativa y la generación de valor público de las universidades, posicionándolas como organizaciones inteligentes capaces de responder a entornos complejos y exigentes.

En relación con el objetivo específico número uno, orientado a determinar la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. Los análisis realizados permitieron comprobar que la creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.641, p = 0.000). Esto refleja que la dimensión creación de conocimiento explica el 64.1% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico. Por lo tanto, la hipótesis queda respaldada y se cumple el objetivo específico 1 de la investigación.

La evidencia empírica obtenida se sustenta en la concepción de la gestión del conocimiento como un proceso estratégico orientado a la generación de ventajas organizacionales, tal como lo señala Hidalgo et al. (2018), al destacar que la creación y el uso del conocimiento permiten a las organizaciones enfrentar problemas complejos y alcanzar sus objetivos institucionales. Desde una perspectiva complementaria, Cuadrado (2020) concibe la creación del conocimiento como un proceso social fundamentado en la interacción entre individuos y en la construcción colectiva de significados, aspecto particularmente relevante en las universidades, caracterizadas por su alta intensidad cognitiva. De manera concordante, Chiavenato, (2017) define la planeación estratégica como un proceso integrador que traduce la misión institucional en acciones coherentes y sistemáticas, lo que permite afirmar que la calidad del planeamiento estratégico depende, en gran medida, de la solidez y pertinencia del conocimiento que lo sustenta. En este contexto, la creación de conocimiento se configura como un insumo crítico que articula la reflexión estratégica con la acción institucional, explicando por qué su fortalecimiento incrementa significativamente la capacidad de las universidades públicas para formular planes estratégicos pertinentes, viables y alineados con las demandas del entorno.

Lo encontrado en los resultados convergen con los antecedentes internacionales desarrollados por Tapia (2024), quien evidencia que la implementación de modelos de gestión del conocimiento apoyados en tecnologías de la información genera impactos positivos en el desempeño educativo, resaltando el carácter estratégico del conocimiento en los procesos de mejora institucional. De forma complementaria, Rojas (2025) postula que los componentes de la gestión del conocimiento son esenciales para el desarrollo de valor en las universidades, subrayando el papel del aprendizaje organizacional y de la cultura de innovación como factores de mayor incidencia. Aunque ambos estudios abordan contextos y resultados distintos, coinciden en señalar que la ausencia de procesos sistemáticos de creación de conocimiento limita la capacidad de las organizaciones educativas para sostener mejoras significativas, lo que permite explicar la magnitud de la influencia encontrada en el contexto de esta investigación sobre la planificación estratégica.

En el ámbito nacional, los hallazgos guardan correspondencia con lo evidenciado por Murillo (2024), quien demuestra que las tecnologías de la información influyen significativamente en la gestión académica al facilitar el acceso, la generación y el uso del conocimiento institucional. Asimismo, Romero (2016) identifica una relación positiva entre la gestión estratégica y la planificación estratégica institucional, proponiendo un modelo que articula diversos niveles de gestión con el propósito de fortalecer la coherencia organizacional. Por su parte, Mosqueira (2025) establece que una mayor planeación estratégica se asocia con mejores niveles de calidad educativa, lo que permite inferir que la efectividad del planeamiento estratégico depende de la capacidad institucional para transformar el conocimiento en decisiones estratégicas. En conjunto, estos antecedentes nacionales refuerzan la idea de que la creación de conocimiento constituye un elemento estructural para la mejora del planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Lo que se encontró como parte de los resultados, permitieron afirmar que la creación de conocimiento constituye una dimensión clave de la gestión del conocimiento que influye de manera significativa en el planeamiento estratégico de las universidades públicas. En términos prácticos, ello implica promover espacios formales de interacción académica y administrativa, consolidar comunidades de aprendizaje organizacional y articular de manera efectiva la producción de conocimiento con los

procesos de formulación estratégica. Asimismo, resulta indispensable que los planes estratégicos se sustenten en diagnósticos construidos de manera participativa y en evidencia generada al interior de la institución, evitando enfoques meramente normativos. De este modo, el fortalecimiento de la creación de conocimiento no solo mejora la calidad del planeamiento estratégico, sino que contribuye a una gestión universitaria más coherente, participativa y orientada a la mejora continua.

En lo que concierne al segundo objetivo específico, orientado a evaluar la influencia de la transferencia y almacenamiento de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. La evidencia empírica demuestra que la transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.606, p = 0.000). Esto indica que la dimensión transferencia y almacenamiento de conocimiento explica el 60.6% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico. En consecuencia, se confirma la hipótesis específica 2 y se alcanza el objetivo específico 2 planteado.

Con los resultados logrados, se sustentan en la concepción de la gestión del conocimiento como un proceso continuo orientado a garantizar el desarrollo y aplicación de conocimientos pertinentes para fortalecer la capacidad organizacional, tal como lo plantean Andreu & Baiget (2016), quienes destacan su contribución a la resolución de problemas y a la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, la transferencia y el almacenamiento del conocimiento adquieren relevancia estratégica, dado que, según Cuadrado (2020), estos procesos permiten la distribución de buenas prácticas, el desarrollo de habilidades y la preservación del conocimiento institucional mediante sistemas de información que evitan su pérdida y facilitan el acceso oportuno. A su vez, Huamán & Rios (2017) conciben la dirección estratégica como un proceso de formulación e implementación de estrategias sustentado en la toma de decisiones y asignación eficiente de recursos, lo que permite comprender que la calidad del planeamiento estratégico depende de la disponibilidad, sistematización y circulación del conocimiento organizacional. En este sentido, la transferencia y el almacenamiento del conocimiento se configuran como factores clave que fortalecen la coherencia y efectividad del planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Lo hallado en el estudio muestra concordancia con los antecedentes internacionales desarrollados por Otman (2023), quien evidencia que la evaluación de la calidad en el ámbito universitario se estructura a partir de ejes organizacionales que influyen en la percepción y mejora institucional, lo que implica la necesidad de sistemas efectivos de gestión y uso del conocimiento. De manera complementaria, Sobaih et al. (2025) demuestran que la eficacia de la gestión del conocimiento influye positiva y significativamente tanto en la innovación de los departamentos administrativos como en el rendimiento universitario, destacando además su efecto mediador en los procesos organizacionales. Aunque ambos estudios abordan contextos y variables distintas, coinciden en señalar que la gestión sistemática del conocimiento, particularmente su transferencia y almacenamiento, constituye un elemento estratégico para mejorar el desempeño institucional, lo que refuerza la magnitud de la influencia encontrada sobre el planeamiento estratégico en la presente investigación.

En el contexto nacional, los resultados se alinean con lo evidenciado por Iriarte (2024), quien demuestra que la motivación para compartir conocimiento actúa como un factor mediador entre las capacidades infraestructurales y el desempeño de los investigadores, evidenciando el valor estratégico de la transferencia del conocimiento en las organizaciones académicas. Asimismo, Silva (2019) identifica una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa, lo que pone de manifiesto la importancia de contar con información sistematizada para una adecuada toma de decisiones institucionales. Por su parte, Perez et al. (2024) establecen una correlación positiva fuerte entre la administración estratégica y la calidad de los servicios educativos, lo que permite inferir que la efectividad del planeamiento estratégico depende, en gran medida, de la capacidad institucional para almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera eficiente. En conjunto, estos antecedentes nacionales respaldan la relevancia de la transferencia y el almacenamiento del conocimiento como pilares del planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Con lo encontrado se afirma que la transferencia y el almacenamiento de conocimiento constituyen dimensiones fundamentales de la gestión del conocimiento que influyen de manera significativa en el planeamiento estratégico de las

universidades públicas. En la práctica, ello implica consolidar repositorios digitales, estandarizar procesos de documentación de experiencias, promover una cultura de intercambio de buenas prácticas y asegurar la continuidad del conocimiento ante la rotación de personal. Asimismo, resulta fundamental que la información almacenada sea utilizada de manera activa en los procesos de formulación, seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico, evitando su uso meramente archivístico. De este modo, una gestión eficiente de la transferencia y almacenamiento del conocimiento contribuye a mejorar la coherencia estratégica, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad institucional para responder a los desafíos del entorno universitario.

Respecto al tercer objetivo específico, enfocado en identificar la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. Los datos obtenidos sustentan que la aplicación y uso de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.667, p = 0.000). Esto revela que la dimensión aplicación y uso del conocimiento explica el 66.7% del comportamiento de la variable planeamiento estratégico. En consecuencia, se confirma la hipótesis específica 3 y se alcanza el objetivo específico 3 planteado.

Con lo que se obtuvo como resultados, sustentan la concepción de la gestión del conocimiento como un proceso orientado a captar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente el conocimiento organizacional para el logro de los objetivos institucionales, tal como lo plantea Hernández (2016), al destacar que el conocimiento adquiere valor cuando es aplicado y transformado en estabilidad y desarrollo organizacional. Desde esta perspectiva, la aplicación y el uso del conocimiento constituyen el núcleo operativo de la gestión del conocimiento, dado que, según Cuadrado (2020), estos procesos se materializan a través del desempeño de las funciones universitarias y de la búsqueda de soluciones a problemas complejos en el ámbito académico. A su vez, Ángeles et al. (2023) sostienen que la gestión estratégica orientada a la mejora de la calidad requiere integrar el diagnóstico, la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias, lo que permite comprender que la aplicación y uso del conocimiento resultan determinantes para retroalimentar y ajustar el planeamiento estratégico. En este sentido, la evidencia empírica confirma que

cuando el conocimiento es efectivamente utilizado en la toma de decisiones y en la gestión universitaria, se fortalece de manera significativa la coherencia y efectividad del planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Estos hallazgos muestran convergencia con los antecedentes internacionales desarrollados por Ortiz (2017), quien demuestra que la articulación entre investigación, docencia y proyección social, mediada por una adecuada gestión del conocimiento, influye en la calidad académica de las instituciones de educación superior, evidenciando la relevancia de la aplicación del conocimiento en los procesos sustantivos universitarios. De manera complementaria, Briceño (2025) evidencia que el acceso y uso efectivo del conocimiento, a través de recursos educativos y apoyo académico, favorece el rendimiento y la adaptación de los estudiantes en contextos universitarios, resaltando la importancia de una gestión universitaria integral. Aunque ambos estudios abordan poblaciones y objetivos distintos, coinciden en señalar que la aplicación y uso del conocimiento constituyen factores clave para mejorar el desempeño académico e institucional, lo que refuerza la magnitud de la influencia encontrada en el planeamiento estratégico en la presente investigación.

En el contexto nacional, los resultados se relacionan con lo evidenciado por Surco (2023), quien demuestra que la aplicación de la gestión del conocimiento, basada en el modelo de la espiral del conocimiento, influye en las actitudes y percepciones de aprendizaje de los estudiantes de posgrado, aunque señala la necesidad de fortalecer los lineamientos vinculados a su implementación. Asimismo, Romero (2017) identifica una relación positiva entre la planificación estratégica y la calidad de la gestión educativa, lo que evidencia la importancia de aplicar el conocimiento estratégico en la gestión institucional. Por su parte, Romero et al. (2023) señalan que la gestión del conocimiento no presenta variaciones significativas según características sociodemográficas, lo que sugiere que su aplicación depende más de factores organizacionales que individuales. En conjunto, estos antecedentes nacionales respaldan la relevancia de la aplicación y uso del conocimiento como elementos transversales que fortalecen el planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Los datos evidencian que emplear y aplicar el conocimiento constituye un componente central de la gestión del conocimiento con repercusiones importantes en el planeamiento estratégico de las universidades públicas. En la práctica, ello implica asegurar que la información generada por la investigación, la docencia y la gestión administrativa sea utilizada de manera sistemática en la formulación, ejecución y evaluación del planeamiento estratégico. Asimismo, resulta necesario fortalecer la retroalimentación institucional y la mejora continua de los planes estratégicos, promoviendo una cultura organizacional orientada al uso del conocimiento como recurso estratégico. De este modo, la aplicación y uso del conocimiento no solo fortalecen la calidad del planeamiento estratégico, sino que contribuyen a una gestión universitaria más eficiente, pertinente y alineada con las demandas del entorno.

En cuanto al objetivo específico 4, orientado a determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024. La información recabada indica que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.508, p = 0.000). Esto señala que la variable gestión del conocimiento explica el 50.8% del comportamiento de la dimensión análisis de la situación actual. En consecuencia, se confirma la hipótesis específica 4 y se cumple el objetivo específico 4 planteado.

Estos resultados que se logró, sustentan la concepción de que la gestión del conocimiento es una disciplina orientada a transformar el conocimiento tácito y explícito en conocimiento organizacional accesible y compartido, tal como lo plantea Montoro (2008), al señalar que este proceso permite mejorar la contribución de los miembros de la organización al logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se convierte en un soporte clave para el análisis de la situación actual, en tanto facilita la sistematización de información relevante y la construcción de diagnósticos institucionales basados en evidencia. En este marco, Olórtegui et al. (2022) evidencian que la administración estratégica influye significativamente en la competitividad organizacional, lo que permite inferir que un análisis situacional sólido depende de la calidad del conocimiento disponible para la toma de decisiones. Asimismo, la DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD define el análisis de la situación actual como un proceso de caracterización y

diagnóstico sustentado en evidencia objetiva, lo que refuerza la idea de que la gestión del conocimiento constituye un insumo esencial para comprender el estado real de la organización y orientar adecuadamente el planeamiento estratégico en las universidades públicas.

Lo hallado, guarda correspondencia con los antecedentes internacionales desarrollados por Gómez, 2017), quien identifica la importancia de los factores organizacionales y formativos en el análisis del desempeño académico y la eficacia institucional, resaltando la necesidad de contar con información sistematizada para evaluar procesos complejos. De manera complementaria, Vázquez et al. (2023) evidencian que un mayor nivel de madurez en la gestión del conocimiento favorece la innovación educativa y la apropiación crítica del cambio institucional, lo que implica una mejor capacidad diagnóstica sobre la situación actual de la organización. Aunque ambos estudios abordan contextos distintos, coinciden en destacar que la gestión del conocimiento fortalece la comprensión de las condiciones reales de las instituciones educativas, lo que permite explicar la influencia significativa encontrada en el análisis de la situación actual en la presente investigación.

En el ámbito nacional, los resultados se relacionan con lo evidenciado por Batallas (2022), quien demuestra que la debilidad en las competencias analíticas limita la capacidad de reflexión crítica y la construcción de visiones compartidas, aspectos fundamentales para un diagnóstico institucional efectivo. Asimismo, Perez et al. (2023) confirman que la calidad de los servicios educativos se asocia significativamente con la satisfacción estudiantil, lo que pone de manifiesto la importancia de analizar la situación actual a partir de información objetiva y sistematizada. En conjunto, estos antecedentes nacionales refuerzan la idea de que una adecuada gestión del conocimiento permite fortalecer las capacidades analíticas institucionales, facilitando diagnósticos más precisos y pertinentes que orienten el desarrollo de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior públicas.

Estos resultados logrados permitieron afirmar que la gestión del conocimiento influye de manera significativa en el análisis de la situación actual de las universidades públicas, al proporcionar los insumos necesarios para un diagnóstico institucional

basado en evidencias, reflexión crítica y comprensión integral del contexto. En la práctica, ello implica consolidar mecanismos de diagnóstico basados en evidencia, promover el acceso oportuno a información confiable y fomentar capacidades analíticas en los actores institucionales. Asimismo, resulta fundamental integrar los resultados del análisis situacional en los procesos de planificación y toma de decisiones, evitando diagnósticos meramente formales. De este modo, una gestión del conocimiento eficaz contribuye a mejorar la calidad del análisis de la situación actual, sentando bases sólidas para un planeamiento estratégico más realista, coherente y alineado con las necesidades del entorno universitario.

En cuanto al objetivo específico 5, orientado a determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024. El estudio realizado pone en evidencia que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.476, p = 0.000). Esto refleja que la variable gestión del conocimiento explica el 47.6% del comportamiento de la dimensión análisis prospectivo. En consecuencia, se confirma la hipótesis específica 5 y se cumple el objetivo específico planteado.

Con base en los resultados logrados se sustenta la concepción de la gestión del conocimiento como una capacidad organizacional orientada al aprendizaje continuo, la generación de nuevo conocimiento y el fortalecimiento del capital intelectual, tal como lo plantean Farfán & Garzón (2006), al señalar su relevancia para la innovación, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se constituye en un recurso estratégico indispensable para el análisis prospectivo, en tanto permite interpretar tendencias, anticipar escenarios y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Asimismo, la DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD define el análisis prospectivo como un proceso orientado a anticipar futuros posibles mediante el análisis de riesgos, oportunidades y aspiraciones institucionales, lo que refuerza la idea de que dicho análisis requiere información sistematizada, conocimiento compartido y capacidades organizacionales sólidas. En este contexto, la gestión del conocimiento se configura como un soporte esencial para desarrollar análisis prospectivos más consistentes y estratégicamente alineados en las universidades públicas.

Estos hallazgos guardan correspondencia con los antecedentes internacionales desarrollados por Villalobos (2015), quien evidencia que el uso de herramientas de la administración estratégica contribuye al alineamiento institucional y a una gestión educativa más coherente, sustentada en el análisis del contexto y del conocimiento disponible. De manera complementaria, Jácome & Sánchez (2023) demuestran que el desarrollo de competencias digitales favorece la comunicación y la gestión del conocimiento en el ámbito universitario, lo que incide positivamente en la calidad educativa. Aunque ambos estudios abordan dimensiones distintas, coinciden en señalar que la disponibilidad, gestión y uso del conocimiento fortalecen la capacidad institucional para anticipar escenarios y orientar estratégicamente sus acciones, lo que permite explicar la influencia significativa encontrada en el análisis prospectivo en la presente investigación.

En el contexto nacional, los resultados se relacionan con lo evidenciado por Macías (2022), quien identifica una correlación significativa entre las competencias docentes y el rendimiento académico, resaltando la importancia del desarrollo de capacidades como base para la proyección institucional. Asimismo, Vergara (2024) demuestra que la gestión del conocimiento incide en el fortalecimiento del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en una universidad pública peruana, evidenciando su impacto en los procesos formativos. En conjunto, estos antecedentes nacionales refuerzan la idea de que la gestión del conocimiento constituye un elemento clave para fortalecer la capacidad prospectiva de las universidades públicas, al facilitar la toma de decisiones orientadas al futuro y alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.

Con estos resultados que se obtuvo se afirma que la gestión del conocimiento influye de manera significativa en el análisis prospectivo de las universidades públicas, al proporcionar los insumos necesarios para anticipar escenarios, identificar tendencias y formular estrategias de largo plazo. En la práctica, ello implica sistematizar información estratégica, promover el aprendizaje organizacional y utilizar el conocimiento acumulado para el diseño de escenarios prospectivos que orienten la formulación de políticas y planes estratégicos. Asimismo, resulta fundamental integrar el análisis prospectivo como un componente permanente del planeamiento estratégico, evitando enfoques reactivos y de corto plazo. De este modo, una gestión

del conocimiento eficaz contribuye a mejorar la visión de futuro de las universidades públicas, fortaleciendo su capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad en contextos de alta complejidad.

En cuanto al objetivo específico 6, orientado a determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024. Los resultados confirman que la gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.527, p = 0.000). Esto justifica que la variable gestión de conocimiento explica el 52.7% del comportamiento de la dimensión decisión estratégica. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 6 y se alcanza el objetivo específico 6 planteado.

De acuerdo a lo encontrado, se sustenta la concepción de que la gestión del conocimiento es un proceso estratégico orientado a lograr los objetivos organizacionales mediante la interpretación y uso significativo de la información disponible, tal como lo plantean Benavides & Quintana (2003), al señalar que la toma de decisiones se fortalece cuando las capacidades individuales y colectivas se articulan con la estrategia institucional. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento no solo facilita el acceso a datos e información, sino que permite transformarlos en insumos relevantes para la formulación de decisiones estratégicas. Asimismo, la DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD define la decisión estratégica como el proceso mediante el cual se establece la situación futura deseada y se diseñan las intervenciones necesarias para alcanzarla, lo que refuerza la idea de que dichas decisiones requieren conocimiento sistematizado, análisis riguroso y visión de largo plazo. En este contexto, la gestión del conocimiento se configura como un soporte esencial para reducir la incertidumbre y potenciar la calidad de la toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias estatales.

Lo hallado en la investigación guardan correspondencia con los antecedentes internacionales desarrollados por Aristimuño (2015), quien demuestra que la evaluación integral de la gestión institucional aporta insumos fundamentales para la planificación y la toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior. De manera complementaria, Martínez & Prieto (2021) evidencian que las

comunidades de aprendizaje fortalecen la gestión del conocimiento al facilitar el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de saberes, lo que incide positivamente en los procesos decisionales. Aunque ambos estudios abordan enfoques distintos, coinciden en señalar que la toma de decisiones estratégicas se ve fortalecida cuando las organizaciones disponen de sistemas y prácticas que permiten gestionar el conocimiento de manera estructurada y participativa, lo que explica la influencia significativa encontrada en la presente investigación.

En el ámbito nacional, los resultados se relacionan con lo evidenciado por Rios (2020), quien demuestra que la memoria organizacional constituye un factor de competitividad en la gestión académica, al preservar el conocimiento institucional y facilitar su uso en la toma de decisiones. Asimismo, Coronel et al. (2021) identifican un vínculo estadísticamente significativo entre la planificación estratégica y la calidad educativa, lo que pone de manifiesto la importancia de decisiones estratégicas coherentes y fundamentadas. En conjunto, estos antecedentes nacionales refuerzan la idea de que la gestión del conocimiento proporciona la base informacional y cognitiva necesaria para fortalecer las decisiones estratégicas en las universidades públicas, contribuyendo a una gestión más eficiente y orientada a resultados.

Lo encontrado en lo resultados, llevan a afirmar que la gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en las universidades públicas, al proporcionar los insumos necesarios para definir escenarios deseados, seleccionar alternativas estratégicas y orientar las intervenciones institucionales. En la práctica, ello implica consolidar sistemas de información estratégica, aprovechar la memoria organizacional y promover espacios de análisis colectivo que integren la experiencia institucional en los procesos decisionales. Asimismo, resulta fundamental que las decisiones estratégicas se sustenten en evidencia y conocimiento acumulado, evitando enfoques improvisados o reactivos. De este modo, una gestión del conocimiento eficaz contribuye a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, fortaleciendo la coherencia institucional, la sostenibilidad organizacional y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno universitario.

En cuanto al objetivo específico 7, orientado a determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú,

2024. El procesamiento de la información revela que la gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024 (R^2 de Nagelkerke = 0.465, p = 0.000). Esto precisa que la variable gestión del conocimiento explica el 46.5% del comportamiento de la dimensión seguimiento y evaluación. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 7 y se cumple el objetivo específico 7 planteado.

Con lo que se encontró en los resultados se sustenta la concepción de que la gestión del conocimiento es un sistema complejo que articula procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento para el cumplimiento de las funciones institucionales, tal como lo plantea Cuadrado (2020), quien destaca la interacción de estos procesos como base del desempeño organizacional universitario. Desde esta perspectiva, el seguimiento y la evaluación no constituyen únicamente actividades de control, sino mecanismos estratégicos que dependen de la disponibilidad, uso y retroalimentación del conocimiento organizacional. En concordancia, la DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD) concibe el seguimiento y evaluación como procesos orientados a examinar el avance de las estrategias, el uso de recursos y los efectos generados, lo que exige información sistematizada y conocimiento acumulado para la toma de decisiones correctivas. En este contexto, la gestión del conocimiento se configura como un soporte fundamental para garantizar evaluaciones oportunas, objetivas y orientadas a la mejora continua en las universidades públicas.

Los hallazgos obtenidos guardan coherencia con la evidencia internacional presentada por Rodríguez (2012), quien demuestra que la gestión del conocimiento en los equipos directivos impacta directamente en la calidad de la gestión institucional y en los sistemas de aseguramiento de la calidad, particularmente a través de procesos de evaluación informados y sistemáticos. De manera complementaria, García et al. (2020) evidencian que las instituciones de educación superior que gestionan adecuadamente el conocimiento optimizan el uso de recursos y mejoran su desempeño, lo cual refuerza la importancia del seguimiento y evaluación como mecanismos que se nutren del conocimiento estructurado. En conjunto, estos antecedentes confirman que la eficacia de los procesos de evaluación estratégica depende, en gran medida, de la capacidad institucional para generar, compartir y aplicar conocimiento de manera sostenida.

En el contexto nacional, los resultados se articulan con lo señalado por Mendoza, (2019), que evidenció que la dirección del conocimiento por los directivos tiene un efecto considerable sobre la calidad educativa, destacando el rol de la información y la tecnología en los procesos de evaluación institucional. Asimismo, Jama (2019) demuestra que la gestión del conocimiento se relaciona positivamente con el capital intelectual, lo que refuerza la importancia de los procesos de planificación, control institucional y procesos evaluativos en educación superior. Finalmente, Farfán (2025) confirma que una adecuada gestión del conocimiento mejora el desempeño organizacional, resaltando la toma de decisiones basada en información como un elemento clave, lo cual resulta consistente con la influencia significativa encontrada en el seguimiento y evaluación en la presente investigación.

Con lo encontrado en los resultados, se permite afirmar que la gestión del conocimiento constituye un factor determinante del seguimiento y evaluación en las universidades públicas, al proporcionar información estructurada, aprendizajes institucionales y mecanismos de retroalimentación que permiten valorar el avance de las estrategias, optimizar el uso de los recursos y mejorar la calidad de la gestión universitaria. En términos prácticos, ello implica institucionalizar prácticas de evaluación basadas en evidencia, sistematizar lecciones aprendidas y promover el uso del conocimiento generado en los procesos de control y mejora continua. Asimismo, resulta fundamental que el seguimiento y evaluación no se limiten al cumplimiento formal de indicadores, sino que se constituyan en herramientas estratégicas para la toma de decisiones oportunas y la optimización del desempeño institucional. De este modo, una gestión del conocimiento eficaz contribuye a consolidar una cultura evaluativa orientada a resultados, transparencia y sostenibilidad en las universidades públicas.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA (OPCIONAL).

5.1. Propuesta para la solución del problema.

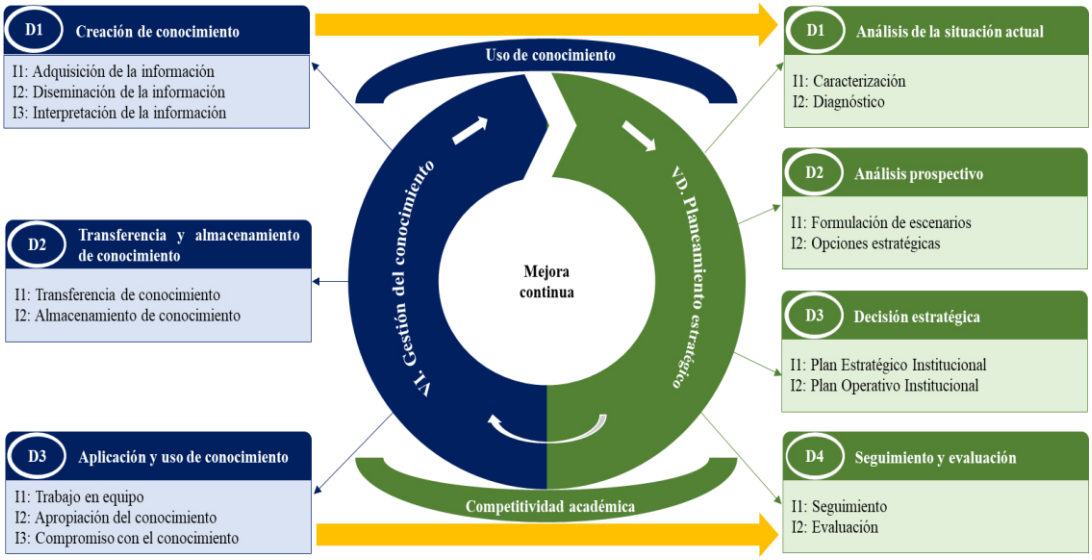
La necesidad de un modelo integrado.

La necesidad de plantear un modelo integrado de gestión del conocimiento y planeamiento estratégico universitario radica en la importancia de articular el conocimiento institucional con los procesos de análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisión estratégica, seguimiento y evaluación estratégica, con la intención de optimizar la toma de decisiones y maximizar el rendimiento de los recursos disponibles, fortalecer la mejora continua y consolidar la competitividad académica de la universidad en un entorno dinámico y exigente.

Enfoque general del modelo.

El modelo evidencia que la gestión del conocimiento constituye un factor estratégico clave para el planeamiento estratégico universitario, al proporcionar información analizada, sistematizada y aplicada que fortalece la toma de decisiones, el seguimiento institucional y la competitividad académica, en un proceso continuo de aprendizaje organizacional.

Figura 33. *Modelo integrado de gestión de conocimiento y planeamiento estratégico universitario.*



Nota. La figura muestra un modelo integrado de gestión del conocimiento articulado con el planeamiento estratégico en el ámbito universitario. Fuente: Elaboración propia.

La integración de un esquema estructurado para gestionar el conocimiento y planeamiento estratégico representa una respuesta innovadora y sistémica a los retos actuales de las universidades públicas en el Perú.

Fundamentación teórica:

La gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico constituyen procesos estratégicos interrelacionados que, de manera conjunta, fortalecen la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones oportunas, adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos institucionales.

En este sentido, se entiende por gestión del conocimiento la capacidad organizacional de generar saberes, difundirlos internamente y aplicarlos en la creación de bienes, servicios y sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995), lo cual evidencia que el conocimiento es un recurso dinámico que genera valor cuando es compartido y aplicado. Desde un enfoque operativo, este proceso cotidiano involucra actividades orientadas a la creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento (Cuadrado, 2020), permitiendo que la información institucional se transforme en un insumo estratégico para la toma de decisiones. A su vez, desde una perspectiva normativa, es considerado el proceso mediante el cual una entidad pública gestiona la identificación, creación, utilización, almacenamiento y difusión del conocimiento, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y aportar al valor público (Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP).

Por su parte, la gestión estratégica consiste en el enfoque integrado de planificación, ejecución y evaluación de decisiones que orientan a la organización hacia el logro de sus fines (David & David, 2017). Asimismo, este enfoque se concibe como el proceso mediante el cual una organización determina su dirección de largo plazo, basándose en asumir, suponer y pronosticar su desarrollo futuro (D´Alessio, 2008). Desde el enfoque normativo del sector público, el planeamiento estratégico es un proceso sistemático, cíclico y continuo, basado en evidencias, desarrollado sobre la base del análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisiones estratégicas, seguimiento y evaluación (DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

La integración de ambas variables se sustenta en que la gestión del conocimiento proporciona la información analizada, sistematizada y compartida que alimenta cada etapa del planeamiento estratégico, mientras que el planeamiento estratégico orienta el uso del conocimiento hacia el logro de los objetivos institucionales. En conjunto, esta articulación teórica respalda el modelo propuesto, al demostrar que la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, integrados de forma sistémica, permiten optimizar la toma de decisiones, mejorar la gestión universitaria y fortalecer la competitividad académica.

Evidencia empírica que respalde la viabilidad de la propuesta.

Los resultados del análisis de regresión ordinal evidencian una influencia estadísticamente significativa de la gestión del conocimiento sobre el planeamiento estratégico (R^2 de Nagelkerke = 0.825, p = 0.000), que demuestra una adecuada capacidad explicativa del modelo, confirmando empíricamente la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta.

Elementos novedosos del modelo propuesto.

a. Integración sistémica entre gestión del conocimiento y planeamiento estratégico.

   El elemento novedoso del modelo propuesto consiste en la integración sistémica y explícita de la gestión del conocimiento con el planeamiento estratégico universitario, estableciendo una relación funcional entre los procedimientos de producción, difusión, registro, utilización y gestión del conocimiento, así como el análisis de la situación presente, análisis prospectivo, decisión estratégica y seguimiento y evaluación. A diferencia de los modelos tradicionales, que abordan ambos procesos de manera fragmentada o independiente.

b. Enfoque cíclico y de retroalimentación continua.

   El modelo introduce como elemento novedoso un enfoque cíclico que permite la retroalimentación permanente entre la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico, favoreciendo el aprendizaje organizacional continuo. Frente a los modelos tradicionales de carácter lineal y estático.

c. Uso del conocimiento como eje articulador central.

El carácter innovador del modelo radica en posicionar el uso del conocimiento como eje articulador central del sistema, destacando que el valor del conocimiento se materializa únicamente cuando es aplicado en la toma de decisiones estratégicas. En comparación con los modelos tradicionales, que solamente se enfocan en la generación o acumulación de información.

d. Vinculación directa con la competitividad académica.

El modelo incorpora como elemento novedoso la vinculación explícita entre la gestión del conocimiento, el planeamiento estratégico y la competitividad académica, entendida como resultado del desempeño institucional. A diferencia de los modelos tradicionales, que sólo están orientados al cumplimiento de normas y procedimientos establecidos.

Plan de implementación.

En lo que sigue, se presenta un plan de implementación del modelo integrado de gestión del conocimiento y planeamiento estratégico universitario, estructurado de manera clara, secuencial y viable.

Figura 34. *Plan de implementación del modelo integrado de gestión de conocimiento y planeamiento estratégico universitario.*

Fase 1: Actividades preparatorias.				
Conformar un Comité Multidisciplinario.	Aplicar instrumentos de diagnóstico.	Elaborar un informe de diagnóstico.	Diseñar un plan de gestión.	Aprobación de plan de gestión.

Fase 2: Implementación del modelo.						
Creación de conocimiento.	Transferencia y almacenamiento de conocimiento.	Aplicación y uso de conocimiento.	Análisis de la situación actual.	Análisis prospectivo.	Decisión estratégica.	Seguimiento y evaluación: Seguimiento.

Fase 3: Seguimiento, evaluación y mejora continua.			
Establecer un sistema de monitoreo estratégico.	Implementar auditorías internas del conocimiento.	Promover la cultura de evaluación y mejora.	Actualizar periódicamente el repositorio de conocimiento institucional.

Fase 4: Institucionalización del modelo y sostenibilidad.				
Incorporar el modelo en los reglamentos y normativas institucionales.	Asignar recursos.	Establecer un sistema de formación continua.	Fomentar alianzas estratégicas con universidades y organismos internacionales.	Medir anualmente el impacto del modelo.

Nota. La figura muestra la metodología para ejecutar el modelo de gestión de conocimiento y planeamiento estratégico. Fuente: Elaboración propia.

En lo que sigue, se explican de manera detallada los procedimientos metodológicos propuestos para la implementación integral del modelo de gestión del conocimiento articulado con el planeamiento estratégico en el ámbito de las universidades públicas. Esta implementación tiene como finalidad optimizar los procesos institucionales, promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y fortalecer la competitividad académica.

Fase 1: Actividades preparatorias.

Contempla la conformación de un comité multidisciplinario responsable del proceso. Este equipo aplica instrumentos de diagnóstico institucional, elabora un informe técnico con los hallazgos obtenidos, diseña un plan de gestión del conocimiento alineado a los objetivos estratégicos de la universidad y somete dicho plan a un proceso formal de aprobación.

Tabla 54. *Actividades preparatorias.*

Acciones	Unidad de Organización responsable	Evidencia
Conformar un Comité Multidisciplinario: Integrado por unidades académicas y administrativas.	▪ Rectorado. ▪ Unidad de Planeamiento y Modernización.	▪ Resolución de designación. ▪ Acta de instalación del Comité. ▪ Plan de trabajo del Comité.
Aplicar instrumentos de diagnóstico: Encuestas, entrevistas y análisis documental para medir el nivel de madurez en la gestión del conocimiento y la existencia de procesos de planeamiento estratégico.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Cuestionario estructurado. ▪ Guía de preguntas. ▪ Ficha de análisis.
Elaborar un informe de diagnóstico: Identificar brechas, mapear actores clave y posibles factores de resistencia al cambio.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Informe de diagnóstico institucional.
Diseñar un plan de gestión: Objetivo, participantes, cronograma, estrategias.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Plan de gestión.
Aprobación de plan de gestión: Documento cumple con los objetivos, estándares y requisitos establecidos antes de su implementación.	▪ Rectorado. ▪ Unidad de Planeamiento y Modernización.	▪ Resolución de aprobación.

Nota. Datos tomados de la propuesta para la solución del problema.

Fase 2: Implementación del modelo.

Se desarrollan acciones concretas relacionadas con la creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento. Esta etapa también incluye el análisis de la situación actual y la proyección hacia escenarios futuros mediante el análisis prospectivo. Con base en esta información, se facilita la toma de decisiones estratégicas y se inicia un proceso continuo de seguimiento de los avances.

Tabla 55. *Implementación del modelo.*

Acciones	Unidad de Organización responsable	Evidencia
Creación de conocimiento: Generar nuevo conocimiento a partir de la interacción entre actores universitarios, la investigación, la reflexión colectiva y la práctica.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Departamento Académico. ▪ Escuela Profesional. ▪ Dirección General de Administración.	▪ Actas de seminarios. ▪ Publicaciones científicas.
Transferencia y almacenamiento de conocimiento: ▪ Transferencia de Conocimiento: Compartir y diseminar el conocimiento generado para su uso en la sociedad, el sector productivo, el ámbito académico y las políticas públicas. ▪ Almacenamiento de conocimiento: Capturar, organizar y preservar el conocimiento institucional para su consulta, reutilización y mejora continua.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Departamento Académico. ▪ Escuela Profesional. ▪ Dirección General de Administración.	▪ Convenios de cooperación. ▪ Programas de responsabilidad social universitaria. ▪ Manuales y guías institucionales. ▪ Repositorio institucional.
Aplicación y uso de conocimiento: ▪ Aplicación de conocimiento: Utilizar el conocimiento disponible para mejorar la gestión, resolver problemas, generar innovación y aportar valor en contextos reales, dentro y fuera de la universidad. ▪ Uso de conocimiento: Asegurar que el conocimiento disponible se utilice de forma efectiva, continua y estratégica para la toma de decisiones, la mejora institucional, la innovación y el aprendizaje organizacional.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Departamento Académico. ▪ Escuela Profesional. ▪ Dirección General de Administración.	▪ Proyectos de innovación. ▪ Publicaciones o boletines internos. ▪ Planes de mejora. ▪ Capacitación continua del personal.
Análisis de la situación actual: Identificar las condiciones internas y externas que afectan el desempeño de la universidad.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Informes de auditoría interna.
Análisis prospectivo: Identificar tendencias, incertidumbres críticas y posibles escenarios futuros para anticiparse a los cambios del entorno que afecten el quehacer universitario.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Documentos de estudios de tendencias y análisis del entorno.
Decisión estratégica: Definir el marco estratégico institucional.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Documento del Plan Estratégico Institucional (PEI). ▪ Documento del Plan Operativo Institucional (POI).
Seguimiento y evaluación: ▪ Seguimiento: Establecer un sistema continuo de monitoreo. ▪ Evaluación: Establecer un sistema de valoración que permita ajustar las acciones estratégicas y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Informes de avance del PEI o POI. ▪ Informes de evaluación externa (acreditación, licenciamiento, auditoría).

Nota. Datos tomados de la propuesta para la solución del problema.

Fase 3: Seguimiento, evaluación y mejora continua.

Establece un sistema de monitoreo estratégico que permite supervisar el cumplimiento de metas y objetivos. Además, se implementan auditorías internas para evaluar la gestión del conocimiento, se promueve una cultura institucional orientada a la mejora continua y se actualiza periódicamente el repositorio de conocimiento institucional como soporte documental del proceso.

Tabla 56. *Seguimiento, evaluación y mejora continua.*

Acciones	Unidad de Organización responsable	Evidencia
Establecer un sistema de monitoreo estratégico: Indicadores de cumplimiento del PEI, POI, tableros de control por área y planes de acción correctiva.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Matriz de indicadores de resultados del PEI. ▪ Reportes trimestrales/semestrales de seguimiento al POI.
Implementar auditorías internas del conocimiento: Revisión de flujo, acceso y utilización del conocimiento institucional.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Registro de accesos al repositorio institucional.
Promover la cultura de evaluación y mejora: Círculos de calidad, programas de reconocimiento al mejoramiento continuo.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Campañas internas de sensibilización y mejora continua.
Actualizar periódicamente el repositorio de conocimiento institucional: Incluir informes de seguimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Repositorio institucional activo y accesible.

Nota. Datos tomados de la propuesta para la solución del problema.

Fase 4: Institucionalización del modelo y sostenibilidad.

Implica la incorporación del modelo en los reglamentos y normativas institucionales, así como la asignación de recursos para su mantenimiento. También se establece un sistema de formación continua para fortalecer las capacidades del personal, se fomenta la conformación de alianzas colaborativas con universidades y organismos internacionales, y se mide anualmente el impacto del modelo como mecanismo de rendición de cuentas y mejora progresiva.

Tabla 57*. Institucionalización del modelo y sostenibilidad.*

Acciones	Unidad de Organización responsable	Evidencia
Incorporar el modelo en los reglamentos y normativas institucionales: Modificar la normatividad para reconocer formalmente las funciones relacionadas.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Departamento Académico. ▪ Escuela Profesional. ▪ Dirección General de Administración.	▪ Resoluciones que aprueban la modificación de reglamentos y normativas.
Asignar recursos: Presupuesto, humanos, infraestructura, etc.	▪ Rectorado. ▪ Unidad de presupuesto.	▪ Presupuesto institucional asignado.
Establecer un sistema de formación continua: Diplomados, cursos, capacitación por competencias en gestión del conocimiento y planeamiento estratégico.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Departamento Académico. ▪ Escuela Profesional. ▪ Dirección General de Administración.	▪ Cronograma anual de capacitaciones y talleres.
Fomentar alianzas estratégicas con universidades y organismos internacionales: Para el intercambio de buenas prácticas, publicaciones conjuntas y mejora de indicadores de competitividad.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Oficina Cooperación y Relaciones Internacionales.	▪ Convenios marco y específicos firmados.
Medir anualmente el impacto del modelo: Evaluar mejoras en desempeño institucional, posicionamiento, acreditación, satisfacción estudiantil y visibilidad internacional.	▪ Unidad de Planeamiento y Modernización. ▪ Comité Multidisciplinario.	▪ Informe anual de evaluación del modelo de gestión del conocimiento.

Nota. Datos tomados de la propuesta para la solución del problema.

5.2. Beneficios que aporta la propuesta.

Beneficios Académicos.

- Fortalecimiento de la excelencia educativa.
- Fortalecimiento de la investigación.
- Innovación pedagógica.

Beneficios Organizacionales:

- Decisiones basadas en evidencia.
- Coherencia institucional.
- Cultura de mejora continua.

Beneficios tecnológicos.

- Sistematización de procesos.
- Acceso rápido a información.

- Interoperabilidad entre áreas.

Beneficios estratégicos.

- Sostenibilidad institucional.
- Adaptabilidad al cambio.
- Generación de valor público.

CONCLUSIONES.

A continuación, se presenta conclusiones generales y específicas, cada uno responde directamente a su objetivo e hipótesis, incorpora el resultado estadístico y resalta el aporte científico.

1. Se concluye que la gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024, lo que permite cumplir el objetivo general de la investigación y aceptar la hipótesis general formulada, sustentándose en un elevado poder explicativo del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.825; p = 0.000). Este hallazgo evidencia que la gestión del conocimiento actúa como un factor explicativo determinante en la configuración del planeamiento estratégico, al incidir de manera integrada y sistemática en los procesos de análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisión estratégica, seguimiento y evaluación, superando procedimentales tradicionales centrados en el cumplimiento normativo. El aporte científico de la investigación consiste en demostrar empíricamente, en el contexto de las universidades públicas peruanas, que el planeamiento estratégico adquiere mayor consistencia, coherencia y efectividad cuando se sustenta en procesos estructurados de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento, contribuyendo al fortalecimiento de modelos de gestión universitaria basados en evidencia, aprendizaje organizacional y mejora continua.

2. Se concluye que la creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024, lo que permite cumplir el objetivo específico 1 y aceptar la hipótesis especifico 1 formulada, sustentándose en un alto poder explicativo del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.641; p = 0.000). Este hallazgo evidencia que la creación de conocimiento constituye un factor explicativo clave para la orientación estratégico institucional, al fortalecer la identificación de problemas, oportunidades y capacidades organizacionales. El aporte científico radica en demostrar que la creación de conocimiento no constituye un proceso accesorio, sino un insumo estratégico estructural que condiciona la calidad y pertinencia del planeamiento estratégico universitario.

3. Se concluye que la transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú,

2024, permitiendo cumplir con el objetivo específico 2 y aceptar la hipótesis específica 2 planteada, sustentándose con un nivel explicativo relevante del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.606, p = 0.000). Este resultado confirma que la sistematización y preservación del conocimiento institucional inciden de manera sustantiva en la coherencia, continuidad y sostenibilidad del planeamiento estratégico. El aporte científico consiste en evidenciar que la transferencia y almacenamiento de conocimiento fortalecen la memoria organizacional, reduciendo la pérdida de aprendizajes estratégicos y favoreciendo procesos de planificación acumulativos en el tiempo.

4. Se concluye que la aplicación y uso de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024, lo que permite cumplir el objetivo específico 3 y aceptar la hipótesis específico 3 correspondiente, sustentándose en un alto poder explicativo del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.667, p = 0.000). Este hallazgo demuestra que la efectividad del planeamiento estratégico depende de la capacidad institucional para transformar el conocimiento disponible en decisiones, acciones e intervenciones estratégicas concretas. El aporte científico radica en validar empíricamente el rol de la aplicación y uso de conocimiento como motor operativo que articula la formulación del planeamiento estratégico universitario.

5. Se concluye que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024, lo que permite cumplir el objetivo específico 4 y aceptar la hipótesis específico 4 formulada, sustentándose en un poder explicativo considerable del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.508; p = 0.000). Este resultado evidencia que el diagnóstico institucional alcanza mayor rigor, objetividad y profundidad analítica cuando se fundamenta en procesos sistemáticos de gestión del conocimiento. El aporte científico consiste en demostrar que el análisis de la situación actual trasciende enfoques descriptivos cuando se sustenta en conocimiento estructurado y compartido.

6. Se concluye que la gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024, permitiendo cumplir el objetivo específico 5 y aceptar la hipótesis específico 5 correspondiente, con un nivel explicativo relevante del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.476, p = 0.000). Este hallazgo

evidencia que la anticipación de escenarios futuros se ve fortalecida por el uso estratégico del conocimiento institucional acumulado. El aporte científico radica en confirmar que la prospectiva estratégica universitaria se potencia cuando se articula con procesos de aprendizaje organizacional y gestión sistemática del conocimiento.

7. Se concluye que gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024, lo que permite cumplir el objetivo específico 6 y aceptar la hipótesis específico 6 formulada, sustentándose en un alto poder explicativo del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.527; p = 0.000). Este resultado demuestra que la toma de decisiones estratégicas se fortalece cuando se fundamenta en información pertinente, experiencias previas y aprendizajes institucionales sistematizados. El aporte científico consiste en evidenciar que la gestión del conocimiento reduce la incertidumbre decisional y mejora la racionalidad estratégica en contextos universitarios públicos complejos.

8. Se concluye que la gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, permitiendo cumplir el objetivo específico 7 y aceptar la hipótesis específico 7 correspondiente, con un nivel explicativo significativo del modelo estadístico (R^2 de Nagelkerke = 0.465; p = 0.000). Este hallazgo evidencia que los procesos de control estratégico se fortalecen cuando se apoyan en mecanismos de aprendizaje organizacional, retroalimentación y uso sistemático del conocimiento generado. El aporte científico radica en demostrar que la gestión del conocimiento constituye un soporte crítico para la mejora continua, la rendición de cuentas y la sostenibilidad del planeamiento estratégico universitario.

RECOMENDACIONES.

A continuación, se presenta recomendaciones generales y específicas, operativas y aplicables a una universidad pública, alineadas directamente a las conclusiones.

1. Se recomienda a las autoridades universitarias institucionalizar la gestión del conocimiento como eje transversal del planeamiento estratégico, incorporándola explícitamente en los instrumentos de gestión (PEI y POI), de modo que los procesos de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento orienten sistemáticamente el análisis de la situación actual, el análisis prospectivo, la decisión estratégica y el seguimiento y evaluación. Esta recomendación se sustenta en el elevado poder explicativo evidenciado en la investigación, que demuestra que la gestión del conocimiento no solo apoya, sino condiciona significativamente la consistencia y efectividad del planeamiento estratégico, permitiendo transitar de enfoques normativos formales hacia modelos estratégicos basados en evidencia y aprendizaje organizacional.

   Se recomienda a los organismos rectores y formuladores de políticas públicas de educación superior incorporar la gestión del conocimiento como criterio estructural en los lineamientos nacionales de planeamiento estratégico universitario, evaluación institucional y aseguramiento de la calidad, especialmente en universidades públicas. Asimismo, se sugiere promover marcos normativos y directivas técnicas que incentiven el uso del conocimiento institucional como base para la toma de decisiones estratégicas, el análisis prospectivo y la mejora continua. Esta recomendación se fundamenta en el aporte científico de la investigación, que demuestra empíricamente que la gestión del conocimiento explica una proporción significativa del desempeño estratégico institucional, aportando evidencia para el diseño de políticas públicas orientadas a fortalecer la gobernanza universitaria basada en conocimiento y evidencia.

2. Se recomienda a los gestores administrativos establecer mecanismos formales de creación de conocimiento, tales como comités interdisciplinarios de análisis institucional, talleres periódicos de reflexión estratégica y espacios de sistematización de experiencias de gestión, integrándolos al proceso de formulación del planeamiento estratégico. Esta acción permitirá que el conocimiento generado por autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo se traduzca en insumos estratégicos para

la identificación de problemas, oportunidades y capacidades organizacionales, elevando la pertinencia y calidad del planeamiento estratégico.

3. Se recomienda a los gestores administrativos implementar repositorios institucionales de conocimiento, que concentren diagnósticos previos, planes institucionales, evaluaciones, informes de gestión y lecciones aprendidas, con protocolos claros de actualización y acceso. Esta medida permitirá preservar la memoria organizacional, reducir la pérdida de conocimiento asociada a la rotación de autoridades y personal, y garantizar la continuidad y coherencia del planeamiento estratégico en el mediano y largo plazo.

4. Se recomienda a los gestores administrativos establecer procedimientos obligatorios para la aplicación y uso del conocimiento en la toma de decisiones estratégicas, tales como matrices de evidencia, análisis comparativos históricos y reportes de desempeño estratégico, que deben ser considerados en la formulación y ejecución de los planes. Esta recomendación busca asegurar que el conocimiento disponible se transforme efectivamente en acciones estratégicas concretas, evitando que el planeamiento estratégico se limite a un ejercicio normativo o declarativo.

5. Se recomienda a los gestores administrativos que los procesos de análisis de la situación actual se sustenten en sistemas integrados de información y conocimiento, articulando datos académicos, administrativos, financieros y de desempeño institucional, con criterios analíticos estandarizados. Esta acción permitirá que el análisis de la situación actual supere enfoques descriptivos y se constituya en una base objetiva y rigurosa para la formulación estratégica universitaria.

6. Se recomienda a los gestores administrativos incorporar herramientas formales de análisis prospectivo basadas en conocimiento, tales como análisis de tendencias, escenarios y riesgos, utilizando información histórica sistematizada y conocimiento experto institucional. Esta recomendación permitirá mejorar la capacidad de anticipación de la universidad pública frente a cambios del entorno, alineando el planeamiento estratégico con escenarios futuros plausibles y sostenibles.

7. Se recomienda a los gestores administrativos formalice procesos de decisión estratégica basados en gestión del conocimiento, integrando información validada, experiencias

institucionales previas y análisis técnico, reduciendo la dependencia de decisiones intuitivas o coyunturales. Esta medida contribuirá a disminuir la incertidumbre decisional y a mejorar la racionalidad estratégica en contextos universitarios públicos caracterizados por alta complejidad y restricciones estructurales.

8. Se recomienda a los gestores administrativos diseñar e implementar sistemas de seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico basados en aprendizaje organizacional, que incorporen indicadores, informes periódicos de retroalimentación y mecanismos de ajuste estratégico sustentados en conocimiento generado durante la ejecución. Esta recomendación permitirá consolidar la mejora continua, fortalecer la rendición de cuentas y asegurar la sostenibilidad del planeamiento estratégico universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ackoff, R. L. (2005). *Un concepto de planeación de empresas* (1.ª ed.). Limusa.

Andrade, P. (2024). *Modelo de Gestión de información para la evaluación y acreditación de carreras: el caso de la especialidad Gestión de la Información Gerencial en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)* [Tesis de Doctorado, Universidad de la Habana]. https://accesoabierto.uh.cu

Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad* (1.ª ed.). Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Ángeles, C., Aguilar, N., & Magaña, D. E. (2023). Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *4*(4). https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1196

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Aristimuño, M. de los Á. (2015). *Desarrollo de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional* [Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Madrid]. https://oa.upm.es/35043/

Ayer, A. J. (1936). *Lenguaje, verdad y lógica* (2.ª ed.). Ediciones Orbis, S.A.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barreda, H. V. (2016). Planeamiento Estrategico en Universidades de America Latina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 257-277. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p257

Batallas, D. G. (2022). *La cultura investigativa y el desarrollo de la habilidad investigativa en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, durante el período 2019* [Tesis de

Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/18746

Benavides, C. A., & Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total* (1.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Berger, E. (2020). *Gestión del conocimiento en la administración académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, período 2016-2018* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/14639

Bocoya, J. (2024). *Excelencia, gestión del conocimiento y capacidades dinámicas: Un análisis estructural* [Tesis de Doctorado, Universidad de Sevilla]. https://hdl.handle.net/11441/158563

Bom, Y. I., & Bolívar, J. C. (2018). Gestión del conocimiento y activos intangibles en universidades públicas: Perspectiva de análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, *23*(82), 1-11. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115013

Briceño, C. E. (2025). Impacto de la gestión del conocimiento en la adaptación académica de estudiantes internacionales en contextos universitarios. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, *12*(1), 42-53. https://doi.org/10.61154/RUE.V12I1.3655

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed.). Oxford University Press Inc., New York.

Bryson, J., & George, B. (2024). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y mantener los logros organizacionales* (6.ª ed.). Jossey-Bass. www.onlinedoctranslator.com

Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook* (1.ª ed.). Prentice Hall: Financial Times.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). *Transparencia*. https://www.gob.pe/ceplan

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones* (1.ª ed.). Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Comte, A. (1830). *Curso de filosofía positiva* (1.ª ed.). Ediciones Libertador.

Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación* (1.ª ed.). Editorial San Marcos.

Coronel, A. E., Carbajal, T. J. A., Llamoza, D., & Reyes, I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *8*(3). https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I3.2636

Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (1.ª ed.). Universidad Autónoma del Carmen. https://drive.google.com/file/d/1xaDvHH90WgkQRdpCPcAQJuYUfF_4SZj2/view?fbclid=IwY2xjawIc-QZleHRuA2FlbQIxMAABHQQ_6I2sMcF0PczVVTPXplu_PVEfP7gMhxIQvK4l8ua2MAqsTQRHG6WLPA_aem_0RXxK_1eaKy8GpXHOcyyuQ

Creswell, J. W. . (2003). *Enfoques cualitativo, cuantitativo y con métodos mixtos* (2.ª ed.). Sage Publications.

Cuadrado, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista iberoamericana de educación superior*, *11*(30), 201-218. https://doi.org/10.22201/IISUE.20072872E.2020.30.596

D´Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (1.ª ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conocimiento práctico: cómo las organizaciones gestionan lo que saben* (1.ª ed.). Harvard Business Review Press.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.

De la Cruz, P. E. (2025). *Gestión del conocimiento y su impacto en los niveles de madurez en las organizaciones de educación superior: caso UNMSM - FISI* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/28545

Decreto Legislativo Nº 1088. (2008). *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.*

Deming, W. E. (1986). *Fuera de la crisis* (1.ª ed.). Cambridge University Press.

Díaz, A., & Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, *13*(2), 161-171. https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681

Díaz, N., Jiménez, M. E., & Leonard, A. O. (2025). Gestión del conocimiento y su impacto en las instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, *5*(3), 1-8. https://doi.org/10.5281/ZENODO.14618990

Directiva N° 001-2014-CEPLAN. (2014). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/2680746-resolucion-n-026-2014-ceplan-pcd

DIRECTIVA N° 001-2024 - CEPLAN/PCD. (2024). *Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/5373394-001-2024-ceplan-pcd

Farfán, I. R. (2025). Gestión del Conocimiento y Desempeño Organizacional en la Facultad de Ingeniería de una universidad peruana. *Journal of Economic and Social Science Research*, *5*(4), 105-118. https://doi.org/10.55813/GAEA/JESSR/V5/N4/220

Farfán, Y. D., & Garzón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento* (1.ª ed.). Editorial Universidad del Rosario.

Fernández, E., García, M., & Rubio, I. (2024). Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; contextualización a las Instituciones de Educación Superior. *EduSol*, *24*(86), 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912024000100168

Freire, V. (2022). *Planificación estratégica integral para Universidades Particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora* [Tesis de Doctorado, Universidad de Lleida]. http://hdl.handle.net/10803/676003

Gairín, J., Inés, C., & Díaz, A. (2020). *La nueva gestión del conocimiento* (1.ª ed.). Wolters Kluwer España, S.A.

García, J. F., Shriner, G. G., Martínez, D., & Caamal, I. (2020). Gestión del conocimiento como determinante de la capacidad de innovación en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *11*(21). https://doi.org/10.23913/RIDE.V11I21.807

García, P. (2017). El papel del capital social en la gestión del conocimiento en la Universidad [Tesis de Doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. En G. Balint, B. Antala, C. Carty, J.-M. A. Mabieme, I. B. Amar, & A. Kaplanova (Eds.), *Uniwersytet śląski* (Vol. 7, Número 1). https://accedacris.ulpgc.es/jspui/handle/10553/41737

Gómez, A. M. (2017). *Factores para el éxito en el programa de doctorado en Planificación e Innovación Educativa de la Universidad de Alcalá* [Tesis de Doctorado, Universidad de Alcalá]. https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/38266

Gomez, F. (2021). Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *5*(21), 336-342. https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V5I21.308

Gonzalvez, M. A. A., Toledo, O. A. C., & Rodriguez, A. R. I. (2014). The management and construction of knowledge as an innovation strategy for collaborative learning through

the use and creation of learning communities and networks. *International Journal of Knowledge Management*, *10*(4), 38-49. https://doi.org/10.4018/ijkm.2014100103

Grant, R. M. (1996). Hacia una teoría de la empresa basada en el conocimiento. *Revista de Gestión Estratégica*, *17*(S2), 109-122. https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hérnandez, H. H., Quintana, J. M., Muñoz, H., & Narro, J. (2015). Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe: ¿Qué somos y a dónde vamos? *Perfiles educativos*, *XXXVII*(147). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100012

Hernández, R., & Mendoza, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones* (1.ª ed.). Alfaomega Grupo Editor Argentino.

Hidalgo, R. S., Arias, R. C., Erazo, J. J., Palma, E. N., Barba, P. A., Falconi, A. A., Salazar, M. P., Chicaiza, M. A., Díaz, D. J., & Velásquez, P. A. (2018). *Gestión del conocimiento en la Pequeña y Mediana Empresa* (1.ª ed.). Mawil Publicaciones de Ecuador. www.mawil.es

Huamán, L., & Rios, Franklin. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa* (2.ª ed.). Editorial UPC.

Huanca, J. C., & Portal, J. A. (2023). Análisis de contenido cuantitativo sobre gestión del conocimiento en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, *23*(1), 1-30. https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.51513

Iriarte, F. A. (2024). *La motivación para compartir conocimiento y estrategias que inciden en el desempeño del investigador* [Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/28179

Izaguirre, R. C., Ortíz, M. J., & Alejandre, S. N. (2018). Los fundamentos filosóficos de la investigación científica y su papel epistemológico. *ROCA. Revista Científico-Educacional de la Provincia Granma*, *14*(1), 88-96. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6759668.pdf

Jácome, S. H., & Sánchez, M. del M. (2023). Autopercepción de la alfabetización digital en la comunicación y gestión del conocimiento. *Revista Científica UISRAEL*, *10*(3), 73-96. https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.938

Jama, V. R. (2019). *Gestión del conocimiento y su incidencia en el capital intelectual de las instituciones de educación superior de la zona 4 del Ecuador, desde el año 2013 - 2016* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/10332

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral : The Balanced Scorecard* (3.ª ed.). Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). *Liderando el Cambio* (1.ª ed.). Harvard Business Review Press.

Kuhn, T. S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas* (1.ª ed.). University of Chicago Press.

Ley Nº 30220. (2014). *Ley Universitaria*.

López, F. (2023). Crisis y retos de la universidad latinoamericana. *Revista Facultad Nacional de Salud Publica*, *41*(1). https://doi.org/10.17533/UDEA.RFNSP.E352265

Lovato, S. G., Ordoñez, M. E., Coronel, V. C., & Bermúdez, C. W. (2020). Relación de la gestión del conocimiento con la gestión académica de las universidades. *Investigación & Negocios*, *13*(22), 118-126. https://doi.org/10.38147/invneg.v13i22.106

Macías, O. W. (2022). *Las Competencias de los Docentes y el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/21855

Martínez, A. Z., & Alarcón, R. D. (2023). Reforma, contrarreforma y renovación universitaria en el Perú durante los siglos XX y XXI: una visión histórica. *Acta Herediana*, *66*(2). https://doi.org/10.20453/ah.v66i2.5001

Martínez, R., Loredo, E. del C., Pérez, M. A., & Martínez, A. del C. (2022). Planificación Estratégica en Escuelas de Educación Superior. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, *6*(2), 92-102. https://doi.org/10.36003/rev.investig.cient.tecnol.v6n2(2022)11

Martínez, V., & Prieto, E. A. (2021). Vista de Comunidad de aprendizaje y gestión del conocimiento en universidades. *Pädi*, *9*(1), 1-9. https://doi.org/10.29057/icbi.v9iEspecial.7102

Mendoza, H. F. (2019). *Gestión del conocimiento de los directivos y su incidencia en la calidad de las universidades públicas de la Zona 4 de Ecuador*. https://hdl.handle.net/20.500.12672/10365

Mintzberg, H. (1994). *La caída y el ascenso de Planificación estratégica* (1.ª ed.). Publicaciones de la Escuela de Negocios de Harvard.

Montoro, M. P. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis* (1.ª ed.). Ediciones Trea, S. L.

Moreno, G., Giraldo, L., Gómez, L., Valencia, A., & Patiño, J. C. (2022). Modelos de gestión del conocimiento en universidades: una revisión sistemática de literatura. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, *1*(E50), 537-550. https://www.researchgate.net/publication/364113940_Modelos_de_gestion_de_conocimiento_en_universidades_una_revision_sistematica_de_literatura

Mosqueira, E. D. (2025). Planeación estratégica y calidad de la educación en una universidad de Lima. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *9*(36), 154-166. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.907

Murillo, S. A. (2024). *Las tecnologías de la información y de la comunicación y su influencia en la gestión académica de la carrera de Ciencias Médicas de la Universidad Laica*

Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/21889

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean dinámica de la innovación* (1.ª ed.). Oxford University Press.

Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP. (2025). *Norma Técnica para la Gestión del Conocimiento en el Sector Público*.

Nuñez, G., & María, I. (2023). Modelos de Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior: una revisión de literatura. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, *11*(1), 1-16. https://doi.org/10.5281/ZENODO.7501571

Olórtegui, Y. Z., Cerna, B. R., & Dominguez, R. D. (2022). Administración estratégica en la competitividad de una empresa educativa de Lima Norte, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 5442-5462. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3027

Ortiz, J. J. (2017). Modelo de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia [Tesis de Doctorado, Universidad Libre]. En *Modelo de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia*. https://hdl.handle.net/10901/11015

Otman, N. M. (2023). *La evaluación de la calidad y la investigación en el Espacio Europeo de Educación Superior : un análisis de las áreas de artes, humanidades y ciencias sociales* [Tesis de Doctorado, Universidad Camilo José Cela]. http://hdl.handle.net/20.500.12020/1340

Perez, W., Luciano, R. A., García, R., Hurtado, D. R., & Suarez, A. N. (2024). Evaluación de la efectividad de la administración estratégica en la prestación de servicios educativos de calidad en una universidad pública. *TARAMA*, *2*(2), 43-52. https://doi.org/10.61210/TARAMA.V2I2.60

Perez, W., Sánchez, Y., Flores, L. R., & Muñoz, J. K. (2023). Calidad de Servicios Educativos y Satisfacción de Estudiantes en Cursos Virtualizados de una Universidad Andina. *Revista Docentes 2.0*, *16*(2), 5-14. https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.352

Popper, K. R. (1962). *La lógica de la investigación científica* (1.ª ed.). Editorial Tecnos, S.A.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones* (1.ª ed.). First Free Press Edition.

Quispe, R. R., Franco, V. P., Paredes, Y. M., & Mendoza, K. M. (2024). Planeamiento Estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas publicas. *Aula Virtual*, *5*(12), 72-94. https://doi.org/10.5281/ZENODO.11062702

Resolución de Comisión Organizadora Nº 0249-2024-UNAAT. (2024). *Estatuto de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.* https://www.gob.pe/institucion/unaat/informes-publicaciones/5904306-estatuto-2024-v-12

Resolución de Comisión Organizadora Nº 0364-2024-CO-UNAAT. (2024). *Reglamento de Organización y Función y el Organigrama Estructural de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.* https://www.gob.pe/institucion/unaat/normas-legales/3821361-038-2022-co-unaat

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0055-2024-CEPLAN/PCD. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional*. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-actualizada-2024

Resolución de Presidencia N° 028-2024-CONCYTEC-P. (2024). *Código Nacional de la Integridad Científica*. https://www.gob.pe/institucion/concytec/normas-legales/5323788-028-2024-concytec-p

Resolución Rectoral N° 012648-2023-R/UNMSM. (2023). *Código de ética en investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.

Rios, T. J. (2020). *La memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica en el posgrado – UNMSM* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/16535

Rodríguez, E. R. (2012). *La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. https://ddd.uab.cat/record/106220

Rojas, Y. C. (2025). Dimensiones de la gestión del conocimiento como base para la creación de valor en las instituciones de educación superior. *Revista Formación Estratégica*, *12*(2), 1-14. https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/205/164

Romero, Ó. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planos estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/5742

Romero, P. J. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/6533

Romero, R., La Cruz, O. D., Torres, J. A., Cheje, V., Suclla, J. L., Gutiérrez, S. G., Araujo, M. B., Chávez, M. E., Del Carpio, F., & Bernedo, D. H. (2023). Gestión del conocimiento y capital intelectual según variables sociodemográficas en docentes universitarios. *Encontros Bibli*, *29*(1), 1-29. https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.E96253

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* (1.ª ed.). Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5.ª ed.). Business Support Aneth SRL.

Silva, G. P. (2019). *Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, "Universidad Nacional de Chimborazo", ciudad de Riobamba-*

"Ecuador" [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/10668

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Ben Abdallah, M. A., & Mahmoud Hassan, O. H. (2025). Revelando el papel de la eficacia de la gestión del conocimiento en el desempeño universitario a través de la innovación de los departamentos administrativos. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *11*(1), 100473. https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2025.100473

Suazo, I. (2024). Modelos de gestión del conocimiento en educación superior. *European Journal of Education and Psychology*, *16*(2), 1-23. https://doi.org/10.32457/EJEP.V16I2.2437

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*.

Surco, D. V. (2023). *Influencia de la gestión del conocimiento, basado en el modelo de la espiral del conocimiento, en el aprendizaje de los estudiantes del programa de doctorado de Ingeniería Industrial de la Unidad de Posgrado de una universidad pública* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/20819

Tamayo, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad de la educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, *5*(3), 1-17. https://doi.org/10.33936/REHUSO.V5I3.2595

Tapia, J. M. (2024). *Modelo de gestión del conocimiento tecnológico aplicado a los modelos educativos para la calidad educativa de los docentes del programa República Digital en las escuelas públicas del Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana* [Tesis de Doctorado, Universidad de Investigación de Innovación de México]. https://repositorio.uiix.edu.mx

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma [UNAAT]. (2024). *Transparencia*. http://www.gob.pe/unaat

Valdivia, J., Salcedo, M. N., Arango, J. E., Tirado, A., Collazos, E., & Huaranja, M. A. (2025). Relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en autoridades de una universidad pública peruana. *Impulso, Revista de Administración*, *5*(12), 388-402. https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.5I12.192

Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad* (1.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos,S. A.

Vázquez, G. C., Jiménez, I. U., Juárez, L. G., & Bracamontes, E. (2023). Nivel de madurez de la gestión del conocimiento para la innovación educativa en la Universidad de Colima, México. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, *24*(1), 1-15. https://doi.org/10.14201/EKS.28847

Vélez, D., Aragón, R., & Rodríguez, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, *32*(32), 151-169. https://doi.org/10.17163/SOPH.N32.2022.04

Vera, V. (2025). *Modelo de gestión de la innovación educativa y buenas practicas docentes en la facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la UNMSM 2024* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/25739

Vergara, R. J. (2024). Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información y Comunicación para Fortalecer la Enseñanza en la Facultad de Ciencias Contables en Universidad Pública Peruana. *593 Digital Publisher CEIT*, *9*(1), 5-14. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2120

Villalobos, R. (2015). *Planificación y control de gestión en la educación. Análisis crítico de su aplicación en un centro educativo castrense: caso aplicado en la Escuela de Aviación de la Fuerza Aérea* [Tesis de Doctorado, Universidad de Alcalá]. https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/22731

ANEXOS.

1. Matriz de consistencia.
2. Matriz de operacionalización.
3. Instrumento de recolección de datos.
4. Validación del instrumento.

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Título: Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones e indicadores	Metodología
Problema general	**Objetivo general**	**Hipótesis general**	**Variable independiente:** Gestión del conocimiento	**Dimensión 1:** Creación de conocimiento **Indicadores:** ▪ Adquisición de la información ▪ Diseminación de la información ▪ Interpretación de la información **Dimensión 2: Transferencia y almacenamiento de conocimiento** **Indicadores:** ▪ Transferencia de conocimiento ▪ Almacenamiento de conocimiento **Dimensión 3: Aplicación y uso de conocimiento** **Indicadores:** ▪ Trabajo en equipo ▪ Apropiación del conocimiento ▪ Compromiso con el conocimiento	**Enfoque de investigación.** Es una investigación cuantitativa. **Métodos de investigación.** Método científico, descriptivo, correlacional, matemático y estadístico. **Tipo de investigación.** Es una investigación aplicada. **Diseño de Investigación.** Es una investigación no experimental, transeccional o transversal, correlacionales – causales. **Población de estudio.** Está conformada por docentes estudiantes y personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. **Tamaño de la Muestra.** Está conformada por 350 sujetos. **Tipo de muestra.** Muestra no probabilística o dirigida, debido a las características de la investigación. **Técnicas de recolección de datos.** Técnica de la encuesta y el instrumento es el cuestionario. **Ética en la investigación.** Se adoptan principios éticos fundamentales que aseguran la integridad, transparencia y rigor científico del proceso investigativo.
¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?	Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024	La gestión del conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024			
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis específicas**			
a. ¿De qué manera la creación de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?	a. Determinar la influencia de la creación de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024	a. La creación de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024			
b. ¿De qué manera la transferencia y almacenamiento de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?	b. Determinar la influencia de la transferencia y almacenamiento de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024	b. La transferencia y almacenamiento de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024			
c. ¿De qué manera la aplicación y uso de conocimiento influye en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024?	c. Determinar la influencia de la aplicación y uso de conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024	c. La aplicación y uso de conocimiento influye significativamente en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024			
d. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024?	d. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024	d. La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis de la situación actual en una Universidad Pública de Perú, 2024	**Variable dependiente:** Planeamiento estratégico	**Dimensión 1: Análisis de la situación actual** **Indicadores:** ▪ Caracterización ▪ Diagnóstico **Dimensión 2: Análisis prospectivo** **Indicadores:** ▪ Formulación de escenarios ▪ Opciones estratégicas **Dimensión 3: Decisión estratégica** **Indicadores:** ▪ Plan Estratégico Institucional ▪ Plan Operativo Institucional **Dimensión 4: Seguimiento y evaluación** **Indicadores:** ▪ Seguimiento ▪ Evaluación	
e. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024?	e. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024	e. La gestión del conocimiento influye significativamente en el análisis prospectivo en una Universidad Pública de Perú, 2024			
f. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024?	f. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024	f. La gestión del conocimiento influye significativamente en la decisión estratégica en una Universidad Pública de Perú, 2024			
g. ¿De qué manera la gestión del conocimiento influye en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024?	g. Determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024	g. La gestión del conocimiento influye significativamente en el seguimiento y evaluación en una Universidad Pública de Perú, 2024			

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN.

Título: Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica

Variable	Gestión del conocimiento		
Definición conceptual	La gestión del conocimiento es un proceso cotidiano que involucra diversas actividades clave orientadas a la creación, captura, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento dentro de la comunidad académica (Cuadrado, 2020).		
Definición operacional	La variable gestión del conocimiento será medida con tres dimensiones: Creación de conocimiento, transferencia y almacenamiento de conocimiento y aplicación y uso de conocimiento (Cuadrado, 2020).		
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala de medición**
Dimensión 1: Creación de conocimiento	Indicador 1: Adquisición de la información	1. La universidad cuenta con mecanismos formales para adquirir conocimientos provenientes de diversas fuentes, como docentes, estudiantes, personal administrativo y grupos de interés externos. 2. La universidad dispone de mecanismos formales para generar nuevos conocimientos a partir de la información existente.	(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
	Indicador 2: Diseminación de la información	3. Existen procesos establecidos en la universidad que facilitan el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad universitaria. 4. La universidad reconoce a los miembros de su comunidad (estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo) por compartir nuevos conocimientos.	
	Indicador 3: Interpretación de la información	5. Las mejores prácticas aprendidas en proyectos anteriores son utilizadas por la universidad para mejorar la ejecución de proyectos futuros. 6. En la universidad se realizan reuniones periódicas para informar sobre los avances en la recopilación de información.	
Dimensión 2: Transferencia y almacenamiento de conocimiento	Indicador 1: Transferencia de conocimiento	7. La universidad proporciona informes oportunos con información relevante a estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo. 8. Los miembros de la comunidad universitaria pueden solicitar información a través de redes informáticas, como la página web institucional.	
	Indicador 2: Almacenamiento de conocimiento	9. La universidad dispone de bases de datos que permiten gestionar información para su consulta y uso posterior. 10. Existe un directorio institucional que facilita la identificación de expertos en temas específicos dentro de la universidad.	
Dimensión 3: Aplicación y uso de conocimiento	Indicador 1: Trabajo en equipo	11. La retroalimentación proporcionada por los empleados es utilizada de manera efectiva para optimizar los procesos de gestión del conocimiento en la universidad. 12. La universidad incorpora de manera continua nuevos conocimientos para desarrollar productos y servicios que refuercen su ventaja competitiva.	
	Indicador 2: Apropiación del conocimiento	13. El conocimiento compartido dentro de la universidad ha permitido identificar a las personas clave en la institución. 14. La universidad ha incrementado significativamente sus recursos de conocimiento, como repositorios, patentes y publicaciones.	
	Indicador 3: Compromiso con el conocimiento	15. Los objetivos y metas de la universidad se ajustan continuamente para adaptarse a los cambios en el entorno de la gestión del conocimiento. 16. Las iniciativas de gestión del conocimiento implementadas en la universidad han generado un alto retorno de inversión para la institución.	

Variable	Planeamiento estratégico		
Definición conceptual	Es el proceso sistemático, cíclico y continuo de carácter político, técnico, participativo, intersectorial e intergubernamental, basado en evidencias, desarrollado sobre la base de un ciclo de análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisiones estratégicas, seguimiento y evaluación (Directiva N° 001-2024-CEPLAN/PCD).		
Definición operacional	La variable planeamiento estratégico será medida con cuatro dimensiones: Análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisión estratégica y seguimiento y evaluación (Directiva N° 001-2024-CEPLAN/PCD).		
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala de medición**
Dimensión 1: Análisis de la situación actual	Indicador 1: Caracterización	1. Las funciones fundamentales de la universidad están claramente definidas en su ley de creación. 2. La población objetivo a la que la universidad presta servicios está claramente definida. 3. El aporte de la universidad al cumplimiento del plan superior está alineado con las funciones establecidas en su normativa.	(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo. (1) Muy en desacuerdo
	Indicador 2: Diagnóstico.	4. Los bienes y servicios que la universidad ofrece a la población están definidos de manera clara. 5. Los problemas asociados con la entrega de bienes y servicios por parte de la universidad han sido claramente identificados.	
Dimensión 2: Análisis prospectivo	Indicador 1: Formulación de escenarios.	6. Los posibles escenarios que podría enfrentar la universidad están identificados, así como los efectos que podrían tener sobre su funcionamiento.	
	Indicador 2: Opciones estratégicas	7. Las medidas anticipatorias (preactivas o proactivas) que podrían implementarse para enfrentar los escenarios están identificadas, y se han priorizado aquellas que deben considerarse opciones estratégicas. 8. Las opciones que podrían constituir acciones estratégicas institucionales están definidas, al igual que aquellas que se implementarían como actividades operativas.	
Dimensión 3: Decisión estratégica	Indicador 1: Plan Estratégico Institucional	9. La situación futura deseada para la universidad está claramente establecida. 10. La misión institucional de la universidad refleja de manera adecuada su razón de ser. 11. Los objetivos estratégicos institucionales responden de manera efectiva a las necesidades de la población atendida. 12. Las acciones estratégicas institucionales de la universidad se concretan en la generación de productos, como formación profesional, investigación, responsabilidad social, educación continua y contribución al desarrollo humano, los cuales son entregados a sus usuarios. 13. La ruta estratégica de la universidad incluye un mapa integral que detalla las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.	
	Indicador 2: Plan Operativo Institucional	14. La universidad identifica las actividades operativas que mejor reflejen su labor principal. 15. La universidad prioriza las inversiones que favorecen la mejora en la prestación de servicios educativos.	
Dimensión 4: seguimiento y evaluación	Indicador 1: Seguimiento	16. La universidad analiza periódicamente el progreso hacia el logro de los objetivos y las acciones del Plan Estratégico Institucional (PEI). 17. La universidad analiza periódicamente el progreso en el cumplimiento de las actividades operativas y las inversiones del Plan Operativo Institucional (POI).	
	Indicador 2: Evaluación	18. La universidad elabora informes periódicos para evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). 19. La universidad genera de manera periódica informes de evaluación sobre el Plan Operativo Institucional (POI).	

ANEXO 03: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Número de cuestionario	
Fecha	____/____/____

I. INTRODUCCIÓN:

Estimado colaborador(a):

Se está desarrollando una investigación para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo es determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú, 2024. La información es confidencial y será utilizada sólo con fines de investigación académica. Precisando que al responder el presente cuestionario usted ha sido informado y su participación es totalmente voluntaria.

II. DATOS GENERALES:

Datos de la organización:

Institución: Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

Datos del colaborador:

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

Vínculo con la universidad: Docente ☐ Administrativo ☐ Estudiante ☐

Tiempo en la universidad: Menos de 1 año ☐ 1 – 3 años ☐ Mas de 3 años ☐

III. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El método de medición de las variables se basa en una escala de cinco opciones de respuesta:

Escala	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Marque con un aspa (X) sólo una opción:

	Ítems	Escala				
		5	4	3	2	1
1.	La universidad cuenta con mecanismos formales para adquirir conocimientos provenientes de diversas fuentes, como docentes, estudiantes, personal administrativo y grupos de interés externos.					
2.	La universidad dispone de mecanismos formales para generar nuevos conocimientos a partir de la información existente.					
3.	Existen procesos establecidos en la universidad que facilitan el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad universitaria.					
4.	La universidad reconoce a los miembros de su comunidad (estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo) por compartir nuevos conocimientos.					
5.	Las mejores prácticas aprendidas en proyectos anteriores son utilizadas por la universidad para mejorar la ejecución de proyectos futuros.					
6.	En la universidad se realizan reuniones periódicas para informar sobre los avances en la recopilación de información.					
7.	La universidad proporciona informes oportunos con información relevante a estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo.					
8.	Los miembros de la comunidad universitaria pueden solicitar información a través de redes informáticas, como la página web institucional.					
9.	La universidad dispone de bases de datos que permiten gestionar información para su consulta y uso posterior.					
10.	Existe un directorio institucional que facilita la identificación de expertos en temas específicos dentro de la universidad.					

11.	La retroalimentación proporcionada por los empleados es utilizada de manera efectiva para optimizar los procesos de gestión del conocimiento en la universidad.					
12.	La universidad incorpora de manera continua nuevos conocimientos para desarrollar productos y servicios que refuercen su ventaja competitiva.					
13.	El conocimiento compartido dentro de la universidad ha permitido identificar a las personas clave en la institución.					
14.	La universidad ha incrementado significativamente sus recursos de conocimiento, como repositorios, patentes y publicaciones.					
15.	Los objetivos y metas de la universidad se ajustan continuamente para adaptarse a los cambios en el entorno de la gestión del conocimiento.					
16.	Las iniciativas de gestión del conocimiento implementadas en la universidad han generado un alto retorno de inversión para la institución.					

IV. VARIABLE DEPENDIENTE: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

El método de medición de las variables se basa en una escala de cinco opciones de respuesta:

Escala	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Marque con un aspa (X) sólo una opción:

Ítems		Escala				
		5	4	3	2	1
1.	Las funciones fundamentales de la universidad están claramente definidas en su ley de creación.					
2.	La población objetivo a la que la universidad presta servicios está claramente definida.					
3.	El aporte de la universidad al cumplimiento del plan superior está alineado con las funciones establecidas en su normativa.					
4.	Los bienes y servicios que la universidad ofrece a la población están definidos de manera clara.					
5.	Los problemas asociados con la entrega de bienes y servicios por parte de la universidad han sido claramente identificados.					
6.	Los posibles escenarios que podría enfrentar la universidad están identificados, así como los efectos que podrían tener sobre su funcionamiento.					
7.	Las medidas anticipatorias (preactivas o proactivas) que podrían implementarse para enfrentar los escenarios están identificadas, y se han priorizado aquellas que deben considerarse opciones estratégicas.					
8.	Las opciones que podrían constituir acciones estratégicas institucionales están definidas, al igual que aquellas que se implementarían como actividades operativas.					
9.	La situación futura deseada para la universidad está claramente establecida.					
10.	La misión institucional de la universidad refleja de manera adecuada su razón de ser.					
11.	Los objetivos estratégicos institucionales responden de manera efectiva a las necesidades de la población atendida.					
12.	Las acciones estratégicas institucionales de la universidad se concretan en la generación de productos, como formación profesional, investigación, responsabilidad social, educación continua y contribución al desarrollo humano, los cuales son entregados a sus usuarios.					
13.	La ruta estratégica de la universidad incluye un mapa integral que detalla las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.					
14.	La universidad identifica las actividades operativas que mejor reflejen su labor principal.					
15.	La universidad prioriza las inversiones que favorecen la mejora en la prestación de servicios educativos.					
16.	La universidad analiza periódicamente el progreso hacia el logro de los objetivos y las acciones del Plan Estratégico Institucional (PEI).					
17.	La universidad analiza periódicamente el progreso en el cumplimiento de las actividades operativas y las inversiones del Plan Operativo Institucional (POI).					
18.	La universidad elabora informes periódicos para evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).					
19.	La universidad genera de manera periódica informes de evaluación sobre el Plan Operativo Institucional (POI).					

Gracias por su colaboración.

willian.perez@unmsm.edu.pe | Celular: 992536194

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

1. DATOS GENERALES:

1.1.	Apellidos y Nombres del Informante	:	David Raul Hurtado Tiza
1.2.	Grado académico del Informante	:	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
1.3.	Institución donde labora	:	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.
1.4.	Título de la Investigación	:	Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica.
1.5.	Tipo del Instrumento	:	Cuestionario
1.6.	Autor del Instrumento	:	Willian Perez Sullcaray

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					99
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					98
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.					98
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información.					97
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.					96
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					95
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					94
8.	Coherencia	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores.					95
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					99
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					98

Opinión de aplicabilidad:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. Promedio de valoración:

96.9

Lima, 02 de octubre de 2024

Dr. David Raul Hurtado Tiza
DNI. Nº 04068444

willian.perez@unmsm.edu.pe | Celular: 992536194

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

1. DATOS GENERALES:

1.1.	Apellidos y Nombres del Informante	:	Grimaldo Wilfredo Quispe Santivañez
1.2.	Grado académico del Informante	:	Doctor en Ingeniería
1.3.	Institución donde labora	:	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.
1.4.	Título de la Investigación	:	Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica.
1.5.	Tipo del Instrumento	:	Cuestionario
1.6.	Autor del Instrumento	:	Willian Perez Sullcaray

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					98
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					99
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.					99
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información.					99
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.					97
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					99
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					99
8.	Coherencia	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores.					99
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					99
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					98

Opinión de aplicabilidad:

(X..) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. Promedio de valoración:

98.6

Lima, 02 de octubre de 2024

Grimaldo Wilfredo Quispe Santivañez
DNI. Nº 06703641

willian.perez@unmsm.edu.pe | Celular: 992536194

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante : Rober Anibal Luciano Alipio
1.2. Grado académico del Informante : Doctor en Administración
1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.
1.4. Título de la Investigación : Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica.
1.5. Tipo del Instrumento : Cuestionario
1.6. Autor del Instrumento : Willian Perez Sullcaray

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					99
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					98
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.					97
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información.					96
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.					95
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					96
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					97
8.	Coherencia	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores.					98
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					98
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					99

Opinión de aplicabilidad:

(.X.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(….) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. Promedio de valoración:

97.3

Lima, 02 de octubre de 2024

Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
DNI. Nº 19692169

willian.perez@unmsm.edu.pe | Celular: 992536194

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante : Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
1.2. Grado académico del Informante : Doctor en Administración
1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.
1.4. Título de la Investigación : Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en una Universidad Pública de Perú: Un enfoque para la mejora continua y la competitividad académica.
1.5. Tipo del Instrumento : Cuestionario
1.6. Autor del Instrumento : Willian Perez Sullcaray

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	Claridad	Está formulado con lenguaje claro.					99
2.	Objetividad	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					98
3.	Actualidad	Adecuado al Estado del arte.					98
4.	Organización	Existe coherencia en el manejo de la información.					99
5.	Suficiencia	Relación de cantidad y calidad de la información.					98
6.	Intencionalidad	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					98
7.	Consistencia	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					98
8.	Coherencia	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores.					99
9.	Metodología	Es un conjunto formalizado de preguntas.					99
10.	Pertinencia	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					98

Opinión de aplicabilidad:

(X.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. Promedio de valoración:

98.4

Lima, 02 de octubre de 2024

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
DNI. Nº 25707708

willian.perez@unmsm.edu.pe | Celular: 992536194