



CAEN

Centro de Altos
Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO

“LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA CON
MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL**

AUTORA

Bach. Nilda Rosa Vera Díaz

ASESORES:

Asesor- Revisor Temático: Dr. Ernesto Villon Bruno

Asesor- Revisor Temático: Dr. José Rivas Rodríguez

Asesor- Revisor Metodológico: Dr. Jhony Raggio Agüero

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo: Competitividad y modelos de Desarrollo

LIMA - PERÚ

2022

Jurado de Sustentación de Tesis

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: “LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021”, dan conformidad de la aprobación de la defensa de tesis a cargo de la Bach. Nilda Rosa Vera Díaz, sugiriendo continúe con el procedimiento para optar el grado académico de Maestro.

DOCTOR ERNESTO VILLON BRUNO

Presidente (a)

DOCTORA TAMARA PANDO EZCURRA

Secretario (a)

DOCTOR MAXIMO OLAYA MORENO

Vocal

Agradecimiento

No ha sido sencillo el camino hasta aquí, debo agradecer en primer lugar a Dios, por las fuerzas, por la gracia, por permitirme disfrutar el cada día al lado de mi familia.

Gracias a mi familia, por apoyarme en cada decisión y proyecto, por hacer de mis días más hermosos, por permitirme cumplir con el desarrollo de esta tesis, gracias por sus aportes, su amor, su bondad y apoyo incondicional, que han permitido que se sienta menos cada dificultad.

A mi amada madre, quien siempre estuvo a mi lado, gracias por su apoyo incondicional, quien con su ejemplo y palabras de aliento no me dejan decaer en mi vida personal y profesional.

Muchas gracias.

Dedicatoria

Mi tesis la dedico a Izabella y Giacomo, mis amados hijos, quienes con su amor y ternura son mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más y poder contar con un futuro mejor; y a mis seres queridos, por su apoyo incondicional.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Nilda Rosa Vera Díaz, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 41027681, con domicilio real en Urb. La Cruceta, Block 17, dpto. 203, distrito de Santiago de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, egresada de la X MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy la autora de la investigación titulada “LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021” que presento a 8 de marzo del 2022 ante esta Institución con fines de optar al grado académico de Maestro.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por la suscrita, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figuras, fórmulas, tablas u otros que corresponden a la suscrita o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como la única responsable.



Nilda Rosa Vera Díaz

DNI N° 41027681

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021”, presentada para optar al grado de Maestro, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Lima, 8 de marzo del 2022



Nilda Rosa Vera Díaz

DNI N° 41027681

ÍNDICE

Carátula	i
Jurado de sustentación de tesis.....	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración jurada de autoría.....	v
Autorización de publicación	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	ix
Abstract	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	2
Planteamiento del problema.....	2
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	2
1.2. Preguntas de investigación	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.4. Justificación y viabilidad.....	5
1.5. Delimitación de la investigación	5
1.6. Limitaciones de la investigación	6
CAPÍTULO II	7
Estado del conocimiento	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2 Teorías	12
2.3. Marco conceptual.....	22
CAPÍTULO III.....	25
Metodología de la investigación	25

3.1. Enfoque de investigación.....	25
3.2. Tipo de investigación.....	25
3.3. Método de investigación.....	25
3.4. Escenario de estudio	25
3.5. Objeto de estudio	26
3.6. Observable(s) de estudio.....	26
3.7. Fuentes de información.....	26
3.8. Técnicas e instrumentos de acopio de información	27
3.9. Acceso al campo y acopio de información	28
3.10. Método de análisis de información.....	29
CAPÍTULO IV.....	30
Análisis y síntesis.....	30
CAPÍTULO V	38
Diálogo teórico-empírico	38
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	45
Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento	46
Referencias bibliográficas.....	52
Anexos	57
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	57
Anexo 2: Instrumento de acopio de información	58
Anexo 3: Autorización para el levantamiento de información.....	59

Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Diferencia entre datos, información y conocimiento	14
Tabla 2: Resultados de la entrevista aplicada al personal directivo, coordinador y técnico de la UGEL N° 07	30
Tabla 3: Diálogo teórico-empírico de la investigación	38
Tabla 4: Datos sugeridos para la gestión planteada	48

Índice de figuras

	Página
Figura 1: Disciplinas asociadas a la gestión del conocimiento	18
Figura 2: Organigrama de las UGEL de Lima Metropolitana	20
Figura 3: Organigrama de la UGEL 07	22
Figura 4: Proceso sugerido para la gestión del conocimiento de la UGEL 07	50

Resumen

El sector público cuenta con diferentes limitaciones, pasando por las presupuestales, la complejidad de sus sistemas, el cambio constante de normatividad, la rotación constante de personal, hasta los comportamientos burocráticos que influyen en la Unidad de Gestión Educativa Local “UGEL”.

En este sentido, el presente estudio tuvo como objetivo establecer de qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021. Se aplicó una metodología de investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo de método inductivo; mediante la entrevista de confiabilidad se ha podido recoger la opinión de personas que, por su práctica diaria, han tenido relación con la gestión del conocimiento institucional.

Como resultado final se obtuvo que la captura y adquisición del conocimiento, al entrenamiento y la mentoría y a las políticas y estrategias de gestión del conocimiento, han sido afianzadas del todo por los diversos efectos de la situación actual, efectos de la pandemia, acotando que para la adquisición y captura del conocimiento se destacan con mayor preponderancia las de desarrollo, seguidas por las de entrenamiento y mentoría, en tercer lugar, las políticas y estrategias de gestión del conocimiento y, por último, las prácticas de información y comunicación, afectando de esta manera la eficiencia de los resultados de dicha gestión

Como principal conclusión se llegó a que las prácticas de gestión del conocimiento identificadas en la UGEL correspondieron a las relacionadas a la captura y adquisición del conocimiento, al entrenamiento y la mentoría y a las políticas y estrategias de gestión del conocimiento, por lo cual es recomendable la aplicación de una guía operativa que identifique las instancias responsables, funciones, criterios, procedimientos y normas que, en general, reglamenten este proceso.

Palabras claves: UGEL, Gestión del conocimiento, Eficiencia, Guía operativa.

Abstract

The public sector has different limitations, going through the budget, the complexity of its systems, the constant change in regulations, the constant turnover of personnel, even the bureaucratic behaviors that influence the Local Educational Management Unit "UGEL".

In this sense, the present study aimed to establish how effective knowledge management improves results in Local Educational Management Unit No. 7, San Borja district, June 2019-July 2021. A research methodology was applied descriptive type with qualitative approach of inductive method; Through the reliability interview, it has been possible to collect the opinion of people who, due to their daily practice, have been related to institutional knowledge management.

As a final result, it was obtained that the capture and acquisition of knowledge, training and mentoring and knowledge management policies and strategies, have been fully strengthened by the various effects of the current situation, effects of the pandemic, limiting that for In the acquisition and capture of knowledge, those of development stand out with greater preponderance, followed by those of training and mentoring, in third place, the policies and strategies of knowledge management and, finally, the practices of information and communication, affecting in this way way the efficiency of the results of such management

As a main conclusion, it was reached that the knowledge management practices identified in the UGEL corresponded to those related to the capture and acquisition of knowledge, training and mentoring, and knowledge management policies and strategies, for which it is recommended application of an operational guide that identifies the responsible bodies, functions, criteria, procedures and standards that, in general, regulate this process.

Keywords: UGEL, Knowledge management, Efficiency, Operational guide.

Introducción

En el Perú existen dos políticas nacionales vigentes que deben ser consideradas para una gestión eficiente en toda Unidad de Gestión Educativa Local: La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y los Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante DS N° 004-2013-PCM, cuyo objetivo general es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para obtener resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para tal efecto plantea 5 pilares que son: i) Las políticas públicas, planes estratégicos y operativos, ii) El presupuesto para resultados, iii) La gestión por procesos y organización institucional, iv) El servicio civil meritocrático, y v) El seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. En la misma política vemos que el objetivo 7 resalta: «Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos que establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión» (DS N° 004-2013-PCM).

Por otro lado, los Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada, aprobados mediante Resolución de Secretaría General N° 938-2015-MINEDU, institucionalizan la gestión del conocimiento como una herramienta para el manejo de la información y la identificación de buenas prácticas.

Según Luen y Al-Hawamdeh (2001), las organizaciones del sector público precisan de una administración acertada de prácticas de gestión del conocimiento, su no aplicación puede llevar a bajos rendimientos y costos elevados.

Es entonces que el presente trabajo tiene como objeto establecer de qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021, como parte del compromiso con la comunidad al proponer mejoras, impulsar la participación ciudadana, estructurar las necesidades educativas de la comunidad y monitorear la implementación del servicio educativo, en el ámbito de su jurisdicción territorial.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

El uso ineficiente de los recursos públicos, para el presente trabajo de investigación alude al tiempo duplicado que se toman los servidores públicos de las diferentes áreas operativas en las Unidades de Gestión Educativa Locales al programar y planificar acciones, en muchos de los casos sin considerar actividades ya realizadas, sin evaluar resultados, sin recoger buenas prácticas y sin eliminar riesgos, además, es necesario considerar la alta rotación de los servidores públicos cuyos cambios producen que la transmisión de los conocimientos no sea la más segura, todo esto afecta el cumplimiento de metas institucionales, perjudicando a los usuarios del servicio, entre ellos estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y directivos.

Por ejemplo, en seis años, en una Unidad de Gestión Educativa Local han dirigido dos directores institucionales y han cambiado aproximadamente al 70% de los trabajadores (Equipo de contrataciones del área de RRHH), quienes a pesar de haber cumplido con la entrega de cargos, que no es más que el traslado de documentación física, se han llevado consigo el conocimiento e inclusive trabajos y proyectos realizados, siendo las áreas más críticas los órganos de línea, los llamados a gestionar directamente los procesos de adquisición de aprendizajes y condiciones del servicio educativo en la educación básica y técnico productiva.

1.1.1 A nivel internacional

Los países desarrollados apuestan por insertar en su estructura organizacional la gestión del conocimiento como actividad principal pues tienen en cuenta que es una de las formas más organizadas de generar valor a su entidad, sin embargo, aún el total de países no considera su importancia como tal.

Las entidades públicas han presentado cambios e innovaciones tecnológicas en los procesos de información y comunicación, eso conlleva a un cambio social donde los integrantes de las entidades se ven involucrados y se identifican o forman parte de este cambio, debido a que evidencian las mejoras en la competitividad y efectividad. Estos cambios tecnológicos involucran la captura, organización y almacenamiento del conocimiento en las entidades, lo que en términos de bienes y servicios recae en

conocer cómo se han gestionado los recursos públicos. Nonaka y Takaichi (1995) resaltan que la creación del conocimiento tiene como punto de partida la transformación del conocimiento tácito en conocimiento de tipo explícito.

Pérez y Flores (2016) señalan que Chile es uno de los países latinoamericanos que ha desarrollado e incluido a la gestión del conocimiento en sus organizaciones empresariales, como parte del mejoramiento de su gestión organizacional, no obstante, internamente esta gestión no ha sido abordada de forma significativa en universidades y centros de investigación, aun así, en la actualidad los organismos estatales en materia educacional han emprendido iniciativas para lograr cumplir con los lineamientos de esta concepción.

1.1.2 A nivel nacional

En el Perú, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 plantea a la gestión del conocimiento como una herramienta y un sistema transversal en las entidades públicas, a través de la cual se optimiza su funcionamiento, buscando avances internos para mejorarán el servicio al ciudadano.

Podemos poner como ejemplo el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Osinergmin, Minedu (PUCP 2015), que no cuentan con un marco metodológico que indique para el sector público, en su totalidad, cómo afrontar el desafío de administrar el conocimiento institucional como una herramienta ligada a la generación del servicio público. Al contrario, se ha ido evolucionando en razón de examinar el conocimiento de las entidades: la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) utiliza el diagnóstico de conocimientos a diferentes entidades del Estado con el fin de hacer conocer a los servidores públicos un desempeño eficiente en sus funciones, resaltando así las brechas de conocimiento que existen.

1.1.3 A nivel institucional

Yamda y Montero (2011) establecieron que:

En este sentido, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y las Direcciones Regionales de Educación (DRE) concentraron dos terceras partes de las quejas por irregularidades en procedimientos administrativos, irregularidades en planillas de pago y contratación y nombramiento de profesores. Otros casos típicos denunciados fueron los cobros indebidos, las ventas de notas, incumplimientos de dictados de clases, usos indebidos de cargos

y las irregularidades en el desplazamiento de personal. (p. 33)

Mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 082-2016-SERVIR/PE, Servir oficializa el empleo de un diagnóstico de conocimientos al personal del sistema educativo peruano, planteándose 3 etapas: la elaboración y diseño, la identificación de brechas y, finalmente, la optimización de estrategias de capacitación. Posteriormente, se encontraron brechas en varias áreas de gestión y de conocimiento, de manera que ha sido preciso evaluar nuevas tácticas de capacitación con el fin de que los servidores públicos de las UGEL logren contar con el conocimiento fundamental conforme lo requerido por el curso de la institución y los fines por lograr asociados a la calidad de servicio que proporcionan.

En ese sentido, como hemos explicado en la descripción de la problemática, las Unidades de Gestión Educativa Locales no cuentan con un sistema de gestión del conocimiento que, conforme a la Política de Modernización de la Gestión Pública y a los Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada, les permita transformar el conocimiento tácito en explícito, contar con un acápito de lecciones aprendidas, compartir información, conocimientos internos y externos, a fin de orientar efectivamente los recursos en beneficio de los ciudadanos usuarios.

1.2. Pregunta de investigación

¿De qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la información que es manejada sobre las principales prácticas en la institución para llevar a cabo la gestión del conocimiento en la UGEL 07.
2. Determinar los aspectos para el procesamiento de los datos e información de la gestión del conocimiento en la UGEL 07.

3. Determinar el tipo de conocimiento que se gestiona como información procesada en la UGEL 07.
4. Diseñar lineamientos para mejorar los resultados en la UGEL 07.

1.4. Justificación y viabilidad

1.4.1 Justificación

El pilar 5 de la Política de Modernización de la Gestión Pública señala que las entidades públicas deben considerar la gestión del conocimiento como herramienta para una gestión con resultados eficientes; en ese sentido, siendo las Unidades de Gestión Educativa Locales entidades públicas con altos índices de rotación de personal y con pocos mecanismos que registren la información generada por los servidores en cumplimiento de sus funciones, los lineamientos que permitan mejorar la eficiencia de la gestión del conocimiento resultan pertinentes; además de ello se considera una metodología sencilla basada en los resultados de la investigación, las teorías manejadas y la experiencia propia de la investigadora.

1.4.2 Viabilidad operativa

Los servidores públicos de la UGEL 07 se reúnen periódicamente, por lo que resulta viable que se organice a los mandos medios (coordinadores de equipos) y se planteen *Conocimientos claves* para la entidad, así como establecer un cronograma de trabajo que permita la ejecución de las 3 etapas planteadas en la implementación del modelo de gestión del conocimiento.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realizó en el ámbito espacial correspondiente a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 - Av. Álvarez Calderón 462, San Borja.

1.5.2 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación tuvo como referencia investigadora el período de junio del 2019 a julio del 2021.

1.5.3 Delimitación temática

La actual investigación abarca la temática asociada con la gestión del

conocimiento y su influencia en la eficiencia de los resultados en unidades de gestión educativas locales, UGEL.

1.5.4 Delimitación teórica

La delimitación teórica consiste en el eje central de la investigación. En este sentido, se parte de las teorías sobre gestión del conocimiento, la eficiencia de este y su impacto en los resultados educativos de una unidad de gestión educativa local.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1 Limitaciones culturales

La cultura abarca suposiciones y creencias, se relaciona de manera positiva y activa al ser humano, gestor de cualquier innovación o actividad en la organización; integra la colaboración, la confianza, la experiencia, la innovación y la comunicación, aspectos que un servidor público que lleva años en una organización, en muchas ocasiones ha olvidado desarrollar o se encuentra desmotivado, por lo tanto, el éxito en la implementación de la gestión del conocimiento depende previamente en sensibilizar a los servidores sobre la importancia del mismo para la entidad.

1.6.2 Limitaciones teóricas

La teoría supone un conjunto de conocimientos, reglas y principios, en el caso del presente trabajo de investigación se considera como limitación la falta de un modelo de gestión del conocimiento replicable en la entidad pública a nivel nacional, aplicada al contexto multicultural, con procesos sencillos pero eficaces, en un medio en el que la modernización de la gestión pública propuesta por el Estado no resulta sin presupuesto ni actividades propias.

Desde otra perspectiva, se considera un aspecto que limita el desarrollo teórico, la ausencia de artículos o publicaciones científicas en español, que hayan abordado directamente las variables de este estudio como lo es la eficacia de la gestión del conocimiento y su relación con los resultados de una unidad similar a la UGEL y solo se pudo abordar de manera parcial con las variables de manera independiente en diversos estudios previos.

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Pérez, V. y Flores, G. (2016), en su artículo científico titulado, *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*, tuvieron como objeto analizar algunos modelos teóricos en función de descriptores y sus principales orientaciones, así como abordar las definiciones de conocimiento y de gestión de conocimiento, investigación publicada en México. Como metodología se aplicó como técnica de recolección de datos una revisión sistemática de información extraída de los trabajos de diversos especialistas en el área, quienes presentaron respectivos enfoques epistemológicos. Como resultados fundamentales se precisó que, en el 70% de los autores considerados, predomina el enfoque objetivista del conocimiento, el enfoque organizacional de la gestión del conocimiento y la importancia de complementar el uso de las tecnologías de información y comunicación con la creación de un clima organizacional colaborativo para gestionar de forma óptima el conocimiento en las organizaciones.

Rodríguez Bárcenas, G. (2014). *Red de inteligencia compartida organizacional como soporte a la toma de decisiones* (Tesis para obtener el grado académico de Doctor). Universidad de Granada. El estudio expone los resultados de la investigación desarrollada por el autor, acerca de procesos vinculados con el conocimiento, con el objetivo de desarrollar un modelo de transferencia del conocimiento científico y tecnológico que permita obtener una adecuada eficacia en la toma de decisiones en las organizaciones, potenciando con ello una red de inteligencia compartida organizacional. Se aplicó el caso específico al Centro de Estudio de Energía y Tecnología de Avanzada de Moa (CEETAM), para lo cual se abordaron los aspectos teóricos y metodológicos acerca de las temáticas que orbitaban el objeto de estudio. Se siguió una estructura metodológica descriptiva por etapas, vinculadas con la configuración del escenario, la jerarquización del conocimiento y las acciones necesarias para la concepción de un sistema de gestión del conocimiento, que responda a las necesidades organizacionales y a su ambiente. Esto favoreció la inteligencia

individual y colectiva como base fundamental en apoyo a las decisiones, permitiendo así desarrollar el modelo de red de inteligencia compartida.

Rueda, M. (2014). *La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: Relaciones disciplinares y profesionales* (Tesis para obtener el grado de Doctor). Universidad Carlos III de Madrid. Madrid, España. La investigación persiguió establecer unos conceptos teóricos elementales sobre gestión del conocimiento, válidos para la ciencia de la información (consecuentemente marcando una aproximación disciplinar concreta y diferenciada). Se confirmó la hipótesis de la competencia disciplinaria de la ciencia de la información en la gestión del conocimiento (por semejanza de intereses y roles profesionales). Tuvo como objetivo también determinar los factores que han influido para la gestión del conocimiento y la ciencia de la información. Para ello el trabajo se articuló en torno a dos ejes: Uno de ellos fue la aproximación teórica a la gestión del conocimiento: cómo surge la gestión del conocimiento, qué es (y qué no es gestión del conocimiento), cuáles son las concomitancias con otras filosofías organizacionales, cuáles sus inconsistencias y cuál es su relación con la información. El segundo es la vinculación entre gestión del conocimiento y ciencia de la información, habiéndose señalado las múltiples relaciones entre estos dos aspectos (mediante comparación entre intereses disciplinares y perfiles profesionales), se ahonda en las circunstancias históricas que han propiciado que la gestión del conocimiento no surgiera desde la ciencia de la información y que, posteriormente, no se haya desarrollado una relación fructífera (y diferenciada de otras disciplinas).

Cuervo, J. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión del conocimiento para el Museo de Arte Moderno de Medellín* (Tesis para obtener el grado de Magíster). Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia. Este trabajo presenta los resultados del diseño de un sistema de gestión del conocimiento y el modelamiento del conocimiento encontrado en el área de Curaduría del Museo de Arte Moderno de Medellín, y cómo se relaciona esta con los demás áreas; para ello fue necesario realizar una búsqueda de las definiciones y los conceptos claves: conocimiento, gestión del conocimiento, sistemas de gestión del conocimiento, cómo se enmarca esta práctica en la actividad museográfica y cómo puede ayudar en la consecución de los objetivos misionales. A través de talleres colaborativos se realizaron mapeos y auditorías para

identificar el conocimiento utilizado por las distintas áreas en la realización de tareas y cómo se relacionan entre ellas para identificar flujos de información, brechas y oportunidades. Lo anterior fue basado en la fundamentación teórica y conceptual de las orientaciones del Centro Europeo de Normalización (CEN) que propone una de buenas prácticas para la gestión del conocimiento. En esta se propone un *Framework* para la gestión del conocimiento, esquema que fue el seleccionado como base para la propuesta del sistema contextualizándolo a los procesos del museo y haciendo especial énfasis sobre el área de Curaduría donde se realizó el ejemplo de modelación de conocimiento utilizando algunas herramientas y formularios de *CommonKADS*, sin que esto quiera decir que se alcanzó un nivel de modelación informático; el concepto de sistema se entendió como un conjunto de leyes y conceptos entrelazados y no como un dispositivo tecnológico.

Gamboa, G. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina* (Tesis para obtener el grado de Magíster). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. La investigación propuso un modelo que contemplaba tres fases: planificación, implementación y evaluación. En la implementación se consideró la cadena de valor del conocimiento o sus fases: la generación e identificación del conocimiento; la preservación del conocimiento; la transmisión; y la reutilización del conocimiento, que incluye la innovación. Para desarrollar e implementar el modelo se sigue un proceso metodológico que incluye un plan de acción y una matriz de indicadores para el seguimiento respectivo. El modelo constituye un valioso aporte para la organización que lo acoge como parte de sus objetivos estratégicos institucionales, y lo incorpora a sus procesos de trabajo, de tal manera que su gestión puede implementarse, evaluarse y ser parte de su mejora continua.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Marca, S. (2016). *Desempeño gerencial y gestión del conocimiento en el hospital “Hermilio Valdizán”*, Lima, 2016 (Tesis para obtener el grado de Magíster), la investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existía entre el desempeño gerencial y la gestión del conocimiento en el hospital “Hermilio Valdizán”, Lima, 2016; fue de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional, transversal, se hizo uso del muestreo no probabilístico y se utilizó el cuestionario de

desempeño gerencial dirigido a servidores públicos (directores, funcionarios, jefes de departamento, de servicios, de oficinas y coordinadores) que laboran con cargos de responsabilidad y el cuestionario de gestión del conocimiento a los mismos, instrumentos elaborados por el investigador; se aplicó el estadístico no paramétrico, obteniendo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.450** lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva débil entre las variables, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula; concluyendo que existe una relación positiva y significativa entre el desempeño gerencial y la dimensión gestión del conocimiento.

Gonzales, R. (2017). *Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi, 2016* (Tesis para obtener el grado de Doctor). Universidad César Vallejo. Esta investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi; el tipo de investigación fue propositivo, enmarcado dentro del diseño propositivo-descriptivo y como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario de Prácticas de Recursos Humanos de Naranjo (confiabilidad de 0.97) y el cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento (confiabilidad de 0.9615). La muestra estuvo conformada por 48 docentes del nivel primario. Dentro de los resultados más relevantes se destacó que la dimensión Creación presentó un nivel con el 52% siendo la más alta y probablemente se encuentre influenciada por la motivación de los profesores a crear nuevos conocimientos. En esta investigación se propuso, diseñó y validó un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, el cual ayuda y resulta significativo en la mejora de la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Picsi; así mismo, se recomendó ponerla en práctica para mejorar el nivel de las dimensiones Autonomía, Creatividad social y Flexibilidad.

Gómez, S., Kanashiro, A. y Muñoz, H. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana* (Tesis para obtener el grado académico de Magíster). Universidad del Pacífico. Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la relación existente entre las prácticas de gestión del conocimiento que se dan en las unidades de

gestión educativa local (UGEL) de Lima Metropolitana y los resultados del diagnóstico de conocimientos que realiza la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) a los especialistas de dichas UGEL anualmente, la investigación fue basada en el diseño no experimental con un diseño conveniente a nivel transversal y un alcance descriptivo-correlacional, se concluyó que las prácticas de gestión del conocimiento usadas en la UGEL retribuyen a las relacionadas a la captura y adquisición del conocimiento, al entrenamiento y la mentoría, y a las políticas y estrategias de gestión del conocimiento, las que se encuentran en un estado inicial y la mayor parte de ellas se gestiona de manera informal dependiendo su transferencia principalmente de factores diversos: el estilo de liderazgo de los directores o gerentes, la antigüedad de los servidores, perfiles, enfoque por procesos o compromisos de desempeño por objetivos grupales, y se recomendó identificar y sistematizar las prácticas de gestión del conocimiento en las UGEL con el fin de reconocer aquellas que más impacto tienen no solo en el cumplimiento de los compromisos de desempeño, sino además en la mejora de la gestión de las IIEE.

Arana, M. (2018). *Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017* (Tesis para obtener el grado de Doctor). Sección de Postgrado de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión. Esta investigación tuvo como objetivo validar las relaciones de tipo causal entre los componentes de la cultura organizacional y los componentes de la gestión del conocimiento de los docentes de las facultades de la Universidad Peruana Unión en sus tres campos: Lima, Juliaca y Tarapoto; esta investigación presentó un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo causal, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, la muestra se determinó a través del muestreo probabilístico e intencional conformado por 416 docentes de la sede Lima y las filiales en Juliaca y Tarapoto. Los instrumentos utilizados fueron el instrumento de Denison (Confiabilidad 0.984) para la variable Cultura organizacional, que constó de 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, con un total de 60 ítems, y el instrumento de Albacete (confiabilidad 0.962) para la variable Gestión del conocimiento, que constó de 3 dimensiones: creación, acumulación y transferencia, de 15 ítems. Como resultados a través del sistema de ecuaciones estructurales, se evidenció la bondad de ajuste de los modelos teóricos con un $p\text{-value} > 0.05$, se aceptaron, además, las hipótesis planteadas,

encontrándose un efecto significativo entre los predictores de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento, la dimensión misión tuvo mayor efecto con un coeficiente de 0.408, seguido por la dimensión implicación con un coeficiente de 0.396, luego la dimensión adaptabilidad con un coeficiente de 0.312 y, finalmente, la dimensión consistencia con un coeficiente de 0.154. Se determinó entonces que las dimensiones Misión e Implicación son factores fuertes en la gestión del conocimiento, y las dimensiones Adaptabilidad y Consistencia son factores que aún se deben mejorar. Se concluyó que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas que identifican a la institución y guían su accionar hacia el logro de los objetivos y metas.

Quispe, A. (2018). *Gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en las instituciones educativas públicas, RED 01-UGEL-Ventanilla-Callao, 2018* (Tesis para obtener el grado de Magíster). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre gestión del conocimiento y planeamiento estratégico en las instituciones educativas públicas, RED 01-UGEL-Ventanilla-Callao, 2018. Tuvo un diseño no experimental, transversal y correlacional, el tipo de estudio fue básico, el enfoque cuantitativo y el método empleado fue hipotético deductivo; se seleccionó la muestra empleando el método probabilístico estratificado (175 docentes). Se realizó un análisis descriptivo correlacional mediante el Coeficiente Rho de Spearman, obteniendo un $Rho = 0,816$, concluyéndose como alta correlación entre las variables de investigación, con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una alta correlación y una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico en las instituciones educativas públicas de la RED 01 - UGEL -Ventanilla-Callao, 2018. Se recomendó además que programen capacitaciones para los docentes sobre la gestión del conocimiento, uso y beneficio, con el propósito de mejorar el planeamiento estratégico en las instituciones educativas y brindar una destacada y sobresaliente enseñanza-aprendizaje en los alumnos.

2.2 Teorías

2.2.1 La gestión del conocimiento

Para impulsar un modelo de gestión del conocimiento exitoso, necesariamente hay que tener en claro lo que se gestiona, es decir, el conocimiento y cómo se vincula

con la información y los datos; es fundamental considerar los aportes que Pérez-Montoro Gutiérrez (2004) realiza con respecto al modelo estándar de diferenciación entre los conceptos de conocimiento, información y dato. Por lo tanto, se construye la diferenciación entre estos conceptos:

El conocimiento debe identificarse como la información que se asimila por un individuo y que le permite a este tomar decisiones y actuar. En este sentido, el conocimiento se encuentra mucho más relacionado con la acción que los datos o la propia información. Podemos recoger esta manera de entender el conocimiento a partir del siguiente principio: Conocimiento = información que es asimilada por un individuo y que le permite actuar (p.9).

Muy contrario a la información y los datos, el conocimiento se asocia de primera mano con las decisiones y acciones de las personas, de la misma manera que estas se pueden evaluar con su conocimiento; de esta manera, el conocimiento es el que consiente o determina la comprensión de información reciente y, por ende, la creación de un nuevo conocimiento.

En relación a la información:

Se identifica en este contexto con el dato dotado de significado. La información debe entenderse como el subconjunto de datos que adquieren significado para el receptor de los mismos. Dicho en otros términos: un dato pasa a ser información cuando adquiere significación para su receptor, un dato es o no información dependiendo de si es o no significativo para ese receptor. Podemos resumir esas ideas a partir del siguiente principio: Información = conjunto de datos dotados de significado (p.9).

En relación a los datos como la materia prima de la información:

Son hechos físicos que no contienen un significado inherente, no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones, y no llevan asociado ningún rasgo indicativo que pueda desvelar su importancia o su relevancia. El nombre del cliente, el importe de la compra o el número de transacción bancaria que aparece en una factura podrían ser considerados como ejemplos típicos de datos dentro del contexto de las empresas (p.9).

Se puede concluir que existen diferencias bien marcadas entre los datos, la información y el conocimiento, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1*Diferencia entre datos, información y conocimiento*

DATOS	INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
Observaciones sencillas de los estados del mundo.	Datos dotados de propósito y en un contexto.	Información valiosa de la mente humana. Incluye reflexión, síntesis y contexto.
Se estructuran con facilidad.	Requiere unidad de análisis.	Difícil de estructurar.
Se capturan con facilidad en máquinas o bases de datos.	Es necesario el consenso sobre su significado.	Difícil de ser capturado por las máquinas.
A menudo se cuantifican.	La intermediación humana es posible.	A menudo es tácito.
Se transfieren con facilidad.		La transferencia es compleja.

Nota: Información resumida de la publicación de Mas, Corrales y Vélaz (2004, p. 14)

Los datos en relación a un objeto/sujeto y sistematizados dan origen a la información. La información relacionada a la experiencia y a un contexto da origen al conocimiento. El conocimiento en relación a una persona con un conjunto de procedimientos y habilidades da origen a la sabiduría, el conocimiento en relación a una organización y a las capacidades de la organización da origen al capital intelectual. El 80% del conocimiento de una organización es *tácito* y el 20% es conocimiento explícito, es por eso que la mayor atención y preocupación debe centrarse en el *conocimiento tácito*.

Desde la teoría de la creación del conocimiento organizacional que presentan Peluffo y Catalán (2002), se clasifica el conocimiento de la manera siguiente:

a. Conocimiento tácito vs. explícito

El conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc.; conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.); conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos. Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento es que es

personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo, la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación. En los bienes intangibles es el más difícil de transferir y el que condiciona el éxito de una actividad determinada.

El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc., también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior. En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento. Para la gestión del conocimiento, la dimensión tácita del conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional, se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda predecir si algo va o no a funcionar, visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito, un cierto orden de relación nueva entre datos, generar ideas a partir de una situación nueva, el caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia de otros; es su conocimiento tácito.

b. Conocimiento individual y conocimiento organizacional

Conocimiento individual: Es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.

Conocimiento organizacional: Es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor. O sea que es el conjunto de elementos informacionales que pueden generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos. Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.).

c. Otras clasificaciones: Conocimiento local vs. Conocimiento global

Conocimiento local: Cuando se cruza la cultura con lo local o ecológico surge el

denominado conocimiento nativo o local, lo que viene a definirse como el conocimiento existente y desarrollado alrededor de las condiciones específicas de mujeres y hombres nativos u originarios en un área geográfica específica.

Conocimiento global: Es el que se forma por medio de redes sin tener una localización, pues quienes lo crean pertenecen a diferentes puntos geográficos. Se construye a partir de realidades locales, pero del intercambio se sistematiza y se abstrae de lo local. Se puede acceder a ese conocimiento gratuitamente o dependiendo del caso” (p. 22-23).

Tal como lo plantean Mas, Corrales y Vélaz (2004):

En su inicio, los sistemas de información de las empresas se preocuparon básicamente de la generación, de la medición y de la gestión de los datos. Más adelante, los esfuerzos se centraron en analizar y contextualizar esos datos, con el objetivo de convertirlos en información. Hoy en día, ante la abundancia y accesibilidad de la información, el valor está en el conocimiento de las personas que integran la organización. El reto se centra verdaderamente en identificar ese conocimiento y en gestionarlo. En la siguiente tabla-resumen se puede observar esa evolución de los sistemas de información (p. 13).

Liberona, D. y Ruiz, M. (2013) definen la gestión del conocimiento al proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Además, se cuenta con abundantes definiciones sobre gestión del conocimiento como definiciones del conocimiento y la relación con la información y los datos; Dalkir (2011) desarrolló una encuesta informal identificando más de 100 definiciones difundidas de gestión del conocimiento, siendo consideradas buenas definiciones a 72. En este contexto resulta favorable reconocer los distintos puntos de vista desde las cuales se desea explicar la gestión del conocimiento y enfatizar los conceptos que se aproximan más al entendimiento de este trabajo de investigación relacionado con la eficiencia de los modelos de gestión del conocimiento:

En la perspectiva de negocio

Estrategias y procesos diseñados para identificar, capturar, estructurar, valorar, capitalizar y compartir los activos intelectuales de una organización para mejorar su performance y competitividad. Se basa en dos actividades críticas: (1) captura y

documentación del conocimiento individual tácito y explícito y (2) su difusión dentro de la organización (WebFinance Inc., s.f.).

En la perspectiva intelectual o de activo del conocimiento

La gestión del conocimiento consiste en capitalizar los activos intelectuales para mejorar el desempeño organizacional (Stankosky 2008).

En la perspectiva de la ciencia cognitiva o ciencia del conocimiento

La gestión del conocimiento es entender el flujo de información en la organización e implementar las prácticas de aprendizaje organizacional que hacen explícitos los aspectos claves de su base de conocimiento. Se trata de mejorar el uso del conocimiento organizacional a través de buenas prácticas de gestión de la información y del aprendizaje organizacional (Hobohm, 2004).

En la perspectiva de los procesos tecnológicos

Abordar sistemáticamente la gestión del uso de la información para proveer un flujo continuo de conocimiento a las personas correctas en el momento correcto. La capacidad de crear, mejorar y compartir el capital intelectual a través de la organización [...] Una abreviación para cubrir todas las cosas que se deben poner en marcha, por ejemplo, procesos, sistemas, cultura y roles para construir y mejorar su capacidad (Lank 1997).

La creación y subsecuente gestión de un ambiente que fomenta el conocimiento para ser creado, compartido, aprendido, mejorado, organizado y utilizado para el beneficio de la organización y sus clientes (Abell & Oxbrow 2001).

La gestión del conocimiento ha desarrollado, en conclusión, en algo en que están de acuerdo diversos autores, su naturaleza multidisciplinaria, debido a que realiza una diversidad de estrategias, herramientas y técnicas procedentes de distintas áreas como la ciencia organizacional, la ciencia cognitiva, la teoría de sistemas, la educación, etc. Al respecto, Dalkir (2011), al igual que Rodríguez-Gómez (2015), concuerdan que la naturaleza multidisciplinar de la gestión del conocimiento representa una espada de doble filo. Por un lado, supone una ventaja, ya que casi cualquiera puede encontrar una fundamentación familiar en la que basar su visión y práctica de la gestión del conocimiento. No obstante, la diversidad de dicha gestión puede representar un desafío en relación a sus límites. Los escépticos argumentan que la gestión del conocimiento

no es, y no puede ser una disciplina independiente con un único cuerpo de conocimiento. Se hace por tanto indispensable describir el conjunto de atributos que son necesarios y suficientes para constituir a la gestión del conocimiento tanto como una disciplina, como un campo de práctica diferenciado del resto. En la figura 1 se aprecian las disciplinas relacionadas con esta temática.

Figura 1.

Disciplinas asociadas a la gestión del conocimiento



Fuente: Rodríguez-Gómez (2015, p.)

En conclusión, para este estudio Rodríguez-Gómez (2015) define la gestión del conocimiento como un fenómeno sociotecnológico, coherente con la planificación estratégica de la organización en la que se plantea y que engloba un conjunto de procesos sistemáticos, que van desde la identificación y captación de conocimiento, pasando por su tratamiento, desarrollo, creación y compartimiento, hasta su utilización; todo ello orientado al desarrollo tanto organizativo como profesional y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo.

2.2.2 Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL)

En la Ley General de Educación 28044, la UGEL tiene como primera finalidad reforzar las competencias de gestión administrativa y pedagógica de las instituciones

educativas para alcanzar su potestad, hace poco el Ministerio de Educación cambió el reglamento de la Ley General de Educación donde especifica la definición como “La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es la instancia de ejecución del Gobierno Regional, dependiente de la Dirección Regional de Educación (DRE), responsable de brindar asistencia técnica y estrategias formativas, así como supervisar y evaluar la gestión de las instituciones educativas públicas y privadas de educación básica y Centros de Educación Técnico-Productiva de su jurisdicción, en lo que corresponda, para la adecuada prestación del servicio educativo; y atender los requerimientos efectuados por la comunidad educativa, en el marco de la normativa del Sector Educación”. (DS N° 009-2016-MINEDU)

2.2.3 Las UGEL en Lima Metropolitana

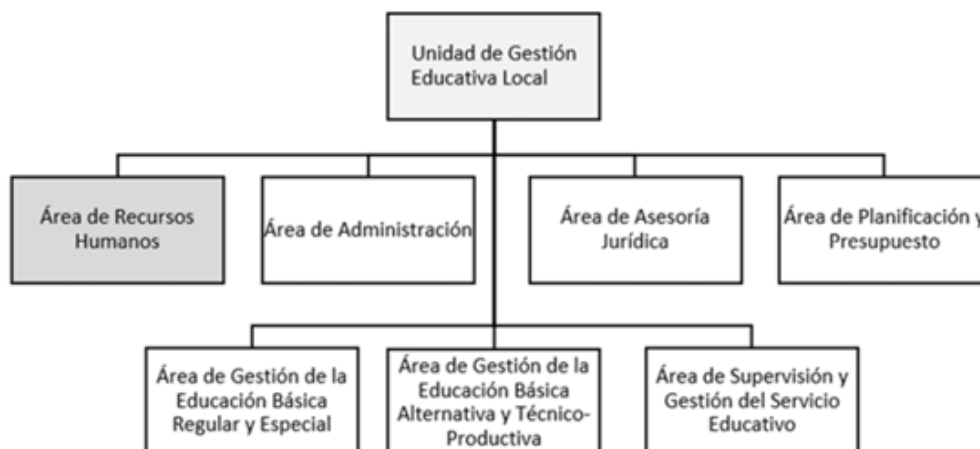
En Lima tenemos un total de 16 UGEL, siendo solo 07 de Lima Metropolitana; se tienen 3227 instituciones educativas, tanto públicas como privadas, todas ellas afrontan, aún, una situación crítica en materia de gestión pedagógica y soporte institucional que limita su capacidad de operación.

Por otro lado, como lo decreta el Minedu (2015), las UGEL de Lima Metropolitana son las comprometidas a implementar y ejecutar las acciones para asegurar la oportuna contribución con el servicio educativo, en el ámbito de su jurisdicción; cuentan con autonomía administrativa, económica y presupuestal, conforme la normativa aplicable.

De acuerdo al nuevo Manual de Operaciones, para Lima Metropolitana, a diferencia de las UGEL de todo el Perú, hubo algunos cambios en la denominación de algunas áreas, por ejemplo, el Área de Gestión Pedagógica (AGP) ahora es el Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE) y el Área de Gestión Institucional (AGI) ahora se denomina Área de Planificación y Presupuesto (APP); a continuación, el nuevo modelo de organigrama para Lima Metropolitana.

Figura 2.

Organigrama de las UGEL de Lima Metropolitana



Fuente: Minedu (2015).

2.2.4 Planeamiento estratégico en las UGEL

El planeamiento en el Sector Educación está graficado en los lineamientos de gestión descentralizada y en el numeral 6.3 que indica que en el dicho Sector la política nacional está guiada por el Proyecto Educativo Nacional al 2021, el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) y en todo el territorio los objetivos de crecimiento convenido regional y local, los que tienen que estar comunicados en los Planes Estratégicos Institucionales de cada Gobierno Regional (GR), precisamente en las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las UGEL.

El GR aprueba el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la región (esto tomando en cuenta lo propuesto por el CEPLAN). La DRE tiene el compromiso de garantizar que en el PDRC y en el PEI estén comprometidas las preferencias de política educativa de la región de acuerdo a la Ley General de Educación.

De acuerdo al artículo 74°, incisos a y b, de la Ley General de Educación N° 28044, la UGEL tiene que cooperar con el planteamiento de la política educativa regional y nacional, así como planear, realizar y valorar el Proyecto Educativo de su territorio de conformidad con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales. El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y la administración de los recursos humanos en la UGEL, desde la

aceptación del Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, el área de recursos humanos cambia a un órgano de soporte independiente del área de administración, comprometido a plantear, conducir y guiar las acciones concernientes con el personal de la UGEL, sea de régimen laboral o contractual, acorde a la normativa aplicable.

El área de recursos humanos tiene como función, para efectos del presente trabajo de investigación, la de administrar el crecimiento de capacidades del personal de la UGEL, entendiéndose de involucrar manteniendo renovado el conocimiento precisado por las personas para el acertado desempeño de sus funciones.

Según la Resolución Presidencial Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, se precisa que el PDP es un medio de dirección de la formación de las entidades del sector público que contiene la etapa de organización, actos preliminares, la formación de un comité de sensibilización, planificación, desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación y la definición de la propuesta, la elaboración del PDP y su aprobación que debería cerrar en marzo.

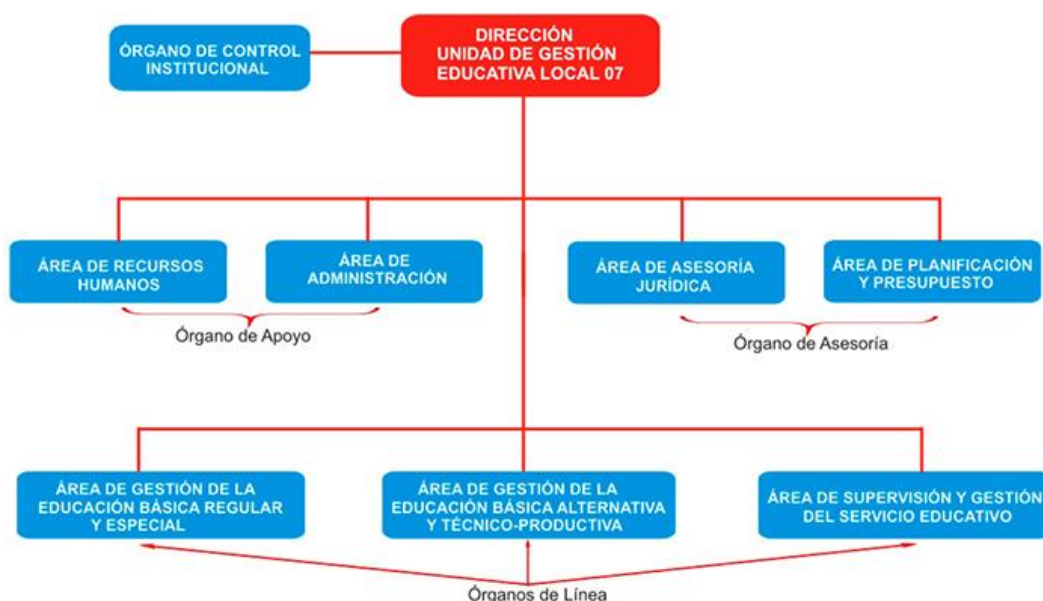
2.2.5 Gestión por procesos y rediseño organizacional en Lima Metropolitana

En el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada con DS N° 004-2013-PCM, y las prioridades del Sector Educación “Una gestión moderna y descentralizada”, entre el 2013 y 2016, en Lima Metropolitana, la DRELM y sus 07 UGEL determinaron la ruta para el rediseño de procesos y actualización de documentos de gestión de la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana.

Producto de ese esmero se determinó el avance de progresos, conteniendo los mapas de procesos de la UGEL y DRELM. La UGEL 07, donde se aplicará el presente trabajo de investigación, tiene bajo su jurisdicción 7 distritos: Barranco, Chorrillos, San Borja, San Luis, Santiago de Surco, Surquillo y Miraflores, sus órganos de línea son el Área de Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE), el Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo (ASGESE) y el Área de Educación Técnica Productiva y Básica Alternativa (AGEBATP).

Figura 3.

Organigrama de la UGEL 07



Fuente: RM N° 215-2015-MINEDU

2.2.6 Diagnóstico de conocimiento en las UGEL

En la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 082-2016-SERVIR/PE, que formaliza la aprobación de la Directiva, se regula el diagnóstico de conocimientos al personal del sistema educativo peruano, planteando las siguientes etapas en el desarrollo del diagnóstico de conocimientos: el diseño y elaboración, la optimización de estrategias de capacitación y, finalmente, la identificación de diferencias.

En el PDP del MINEDU las competencias son definidas como: “...actuaciones integrales que permiten a la persona estar en condiciones de identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer” (Tobón, Pimienta y García Fraile, 2010, p.7). En la Guía de Servir se las define como “características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos” (Servir, 2011, p.3).

2.3. Marco conceptual

Competitividad

“La competitividad también incluye, a través de la producción y la aplicación del conocimiento, la capacidad de desarrollar procesos que faciliten la búsqueda de

nuevas oportunidades y superar posibles obstáculos técnicos y organizativos. (De Cuffa, Rojas y Maccari, 2015 p.8)

Conocimiento

El conocimiento debe identificarse como la información que es asimilada por un individuo y que le permite a este tomar decisiones y actuar. En este sentido, el conocimiento se encuentra mucho más relacionado con la acción que los datos o la propia información. Podemos recoger esta manera de entender el conocimiento a partir del siguiente principio: Conocimiento = información que es asimilada por un individuo y que le permite actuar. (Pérez-Montoro 2004, p. 9)

Datos

Son hechos físicos que no contienen un significado inherente, no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones, y no llevan asociado ningún rasgo indicativo que pueda desvelar su importancia o su relevancia. El nombre del cliente, el importe de la compra o el número de transacción bancaria que aparece en una factura podrían ser considerados como ejemplos típicos de datos dentro del contexto de las empresas. (Pérez-Montoro 2004, p. 9)

Estructura organizacional

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Gilli 2017, p.64)

Gestión

La gestión es el proceso mediante el cual un directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir por la empresa, estas se encuentran especificadas en la planeación, también se establecen las estrategias y las metas que se pretende alcanzar. A través de la creación de estrategias, la gestión busca mejorar los resultados en búsqueda de la consecución de los objetivos. (Hernández, N. 2014)

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es entender el flujo de información en la organización e implementar las prácticas de aprendizaje organizacional que hacen explícitos los aspectos claves de su base de conocimiento. Se trata de mejorar el uso

del conocimiento organizacional a través de buenas prácticas de gestión de la información y del aprendizaje organizacional. (Hobohm, 2004)

Gestión por procesos

“Es considerada como una excelente herramienta de mejora en las organizaciones. Después, de varios años de puesta en marcha en las empresas privadas, los resultados ponen de manifiesto la bondad y excelencia”. (Maldonado, 2018 p.32)

Información

La información se identifica en este contexto con el dato dotado de significado. La información debe entenderse como el subconjunto de datos que adquieren significado para el receptor de los mismos. Dicho en otros términos: un dato pasa a ser información cuando adquiere significación para su receptor, un dato es o no información dependiendo de si es o no significativo para ese receptor. Podemos resumir esas ideas a partir del siguiente principio: Información = conjunto de datos dotados de significado. (Pérez-Montoro, 2004, p. 9)

Monitoreo

Es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el marco del buen desempeño directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. (MINEDU, 2014 p.16)

Planeamiento estratégico

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1983 p.21)

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el enfoque cualitativo, según Blasco y Pérez (2007) sostienen que “La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 17).

3.2. Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo no experimental, con apoyo documental que según Arias (2016) manifiesta que “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o comportamiento” (p. 24).

3.3. Método de investigación

Se utilizó el método inductivo, el mismo que Tena y Rivas-Torres (2007) establecen que “parte de un estudio particular a lo general, teniendo de esta manera una idea de todas las cosas que se refieran a lo que se estudia” (p. 27).

3.4. Escenario de estudio

La presente investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 -UGEL 07- San Borja; al respecto, López (1999) sostiene que el escenario es el lugar donde se va a realizar el estudio, así como el acceso al mismo, las características de los participantes y los recursos disponibles.

En este sentido, la UGEL 07 se define como:

Es una instancia de ejecución descentralizada del Ministerio de Educación y con dependencia directa de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, es la encargada de implementar dentro del ámbito de su jurisdicción, los cuatro lineamientos de política educativa del país: la mejora de los aprendizajes, el desarrollo docente, la modernización de la educación y la mejora de la infraestructura educativa; proporcionando el apoyo pedagógico, institucional y administrativo necesario al trabajo generoso y comprometido que realizan nuestros maestros, directores y comunidad educativa en pleno, para asegurar una educación de nuestros hijos con altos

niveles de formación que efectivamente constituyan una condición esencial para el progreso y desarrollo de nuestra nación (UGEL 07, 2021).

3.5. Objeto de estudio

Los objetos de estudio fueron empíricos ya que se basó en la observación de documentación, así como la experiencia de los entrevistados expertos en la materia. Al respecto, Vargas (2011) afirma: “El estudio empírico suele entenderse como la identificación concreta de los objetos, documentos, planos y edificios que se encuentran en el tiempo y el espacio, que serán el centro de observación que permitirá orientar permanentemente el trabajo a realizar” (p. 77).

3.6. Observable(s) de estudio

Los observables de estudio fueron la gestión del conocimiento y la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, con lo cual se desea contribuir a las UGEL a nivel nacional; al respecto, Vargas (2011) sostiene que:

Los observables son aquellas conductas, costumbres, expresión de sentimientos, lenguaje, símbolos, métodos cotidianos, textos, etc. La ventana de observación lleva en el centro de ella, el o los objetos de estudio y el marco de esta ventana lo conforma la pregunta de investigación. En otras palabras, el objeto nos permite reconocer qué cosas concretas de la realidad serán observadas y la pregunta le pone límites a la observación. (p. 81)

3.7. Fuentes de información

Las fuentes de información en la investigación estuvieron conformadas por el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, la directora de la entidad, con 5 años en el liderazgo de esta; el jefe del área de Planificación y Presupuesto con 20 años en la gestión pública, y el coordinador del equipo de Tecnologías de la Comunicación; así mismo, se consideró la indagación documental respecto a la gestión del conocimiento. Vargas (2011) sostiene que:

Las fuentes de información pueden ser personas, medios, objetos, escritos, edificios, etc., se exige la clarificación anterior de los criterios con que serán seleccionadas tales fuentes, estos criterios deben responder a aquello que se crea

conveniente hacer para poder lograr la información pertinente y útil, ya en el caso de las personas, como su edad, profesión, tipo de experiencia (p. 82).

3.8. Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1 Técnicas de acopio de información

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos en el escenario de investigación planteado fueron la entrevista en profundidad y la observación directa de acciones; al respecto, Vargas (2011) sostiene que “se debe elegir las técnicas de indagación idóneas para poder hacer el levantamiento de campo con respecto al enfoque cualitativo” (p. 82).

La entrevista en profundidad se realizó en la UGEL 07 con la finalidad de facilitar un ambiente de plena confianza para los entrevistados, al respecto, Izcara (2014) afirma que “la entrevista en profundidad es un proceso comunicativo en el cual el investigador obtiene información del entrevistado” (Alonso, 2003 p. 67). Por otro lado, Chambliss y Shchutt (2010) indican que “esta técnica toma la forma de un diálogo con un propósito, pero, a diferencia de la conversación cotidiana, constituye un acto de interacción verbal asimétrico” (p.142-143).

La observación directa de acciones la realizó la investigadora, al respecto, Vargas (2011) afirma que:

Las observaciones y registros se pueden realizar directamente en el sitio o a través de distintas fuentes como diarios, medios de comunicación, etc. Tienen como intención observar y registrar detalladamente el efecto de las acciones emprendidas a propósito de un proceso reivindicador o transformador; a través de esta técnica se permite una mirada curiosa donde intenta captar y describir la realidad en términos de las acciones emprendidas. (p. 53)

3.8.2 Instrumento de acopio de información

Para la entrevista en profundidad, se aplicó como instrumento una guía de entrevista, donde las preguntas realizadas fueron estructuradas de manera abierta pudiendo ser contestadas por los entrevistados con total libertad y amplitud, por el período de más de una hora a cada entrevistado, a fin de obtener contenidos más profundos, al respecto, Izcara (2014) sostiene que la entrevista en profundidad viene a ser una conversación en la cual se persigue un propósito, producir un discurso

conversacional continuo con una línea argumental sobre un tema definido. El propósito de la entrevista aparece reflejado en una guía, que es una herramienta donde están anotados y ordenados los puntos temáticos y áreas generales que el investigador pretende indagar durante la conversación. (p. 146-147)

3.9. Acceso al campo y acopio de información

3.9.1 Acceso al campo

La inmersión inicial corresponde a la indagación de la investigadora como trabajadora de la entidad durante 6 años en la ciudad de Lima, en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07 (UGEL 07) ubicada en el distrito de San Borja, como inmersión profunda, durante el 2020-2021, la investigadora realizó una serie de entrevistas para las que previamente se solicitó el permiso correspondiente e informó sobre la necesidad de la investigación, directamente en la Dirección General de la institución, mediante comunicación escrita, tal como se observa en el anexo 3.

3.9.2 Acopio de información

El acopio de información se realizó de manera personal y ordenada a través de la documentación relacionada con el objetivo de la investigación y el campo donde se desarrolla esta; así mismo, la información recopilada tiene pertinencia, relevancia, confiabilidad y vigencia, esta información fue recopilada a través de los instrumentos escogidos como la guía de entrevista y la observación directa determinados por el objeto de estudio, al respecto, Izcara (2014) sostiene que:

Las técnicas de acopio de información son aquellos instrumentos que el investigador emplea para acceder a los datos. Se puede distinguir tres tipos de instrumentos de recopilación de datos cualitativos, las prácticas discursivas como la entrevista con una persona o con un grupo de personas, la observación directa y los documentos escritos (p. 134).

En concordancia con lo indicado, se procedió a solicitar la colaboración de tres expertos en la temática, por lo cual la directora de la institución seleccionó a los funcionarios de mayor relevancia, como fueron ella misma como directora de la UGEL, el jefe del Área de Planificación y Presupuesto y el coordinador del equipo de Tecnologías de la Innovación de la UGEL 07.

En la primera reunión con la directora, una vez que se tuvo el acceso al lugar, se fijaron las fechas para realizar las entrevistas, haciéndole saber a cada colaborador o informante clave, la temática a tratar y el alcance del trabajo, de esta manera los entrevistados estarían preparados para llevar a cabo la conversación y así expresar de forma clara y confiable, la información requerida.

3.10. Método de análisis de información

El método de análisis de la información que se empleó fue el hermenéutico-dialéctico, una vez recopilada la información se obtuvieron los resultados de la información analizada, se realizó una comparación teórico-empírica entre la información recolectada mediante la revisión documental y los hallazgos encontrados con la aplicación de la entrevista. Así mismo, ante las preguntas formuladas en esta investigación, se identifica que con un modelo de gestión del conocimiento estructurado en 3 etapas y de manera sencilla, sería posible obtener una eficiente gestión en la obtención de los resultados de la UGEL, ya que se identifica, del análisis de la información, que no tiene un avance significativo.

CAPÍTULO IV

Análisis y Síntesis

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, tales como la guía de entrevista dirigida al personal seleccionado como informantes claves, que cuentan con la preparación y experiencia en la temática desarrollada en el estudio, que sustentan la problemática descrita, así como la observación de los documentos relevantes que se asociaron con el proceso de gestión de la UGEL 07, en el período 2019-2021.

Para dar inicio a la primera etapa de este análisis, se presenta en la tabla 2 la información obtenida del personal seleccionado para su aplicación.

Tabla 2.

Resultados de la entrevista aplicada al personal directivo, coordinador y técnico de la UGEL 07

Pregunta	Entrevistado		
	Directora de la UGEL 07	Jefe del área de Planificación y Presupuesto	Coordinador del equipo de Tecnologías de la Innovación de la UGEL 07
En su apreciación, ¿qué es la gestión del conocimiento?	Se trata de una serie de procesos y subprocesos lógicos que permiten producir, transmitir y fijar el conocimiento	Gestionar es accionar y si es sobre el conocimiento se realiza de forma sistémica, con objetivos claros para producir e impartir el conocimiento	Consiste en aplicar distintas acciones lógicas que permitan impulsar la fijación de un conocimiento que se produce mediante la investigación
¿Cuál cree Ud. que sería la importancia	Lo que se registra queda como evidencia y si se trata del	Es necesario que lo que se imparta y se establezca como conocimiento, quede	En toda entidad, el conocimiento que se registre sería como parte de su identidad

de registrar el conocimiento en una entidad?	conocimiento, sería para emplearlo en futuros eventos y así lograr la sustentabilidad del mismo	como evidencia para poder tener una referencia a futuro y así tomar decisiones correctas sobre un problema	propia, permite diferenciarse y ser reconocida como una unidad que promueve el crecimiento y el desarrollo.
En su entidad, ¿cuentan con la implementación de alguna práctica que gestione el conocimiento?	Por supuesto que sí, está dentro de nuestra misión y funciones como institución el logro del bienestar y la mejor calidad de vida de los niños y niñas, enfocados en la mejora de la infraestructura y el uso de recursos tecnológicos, con la estrategia aprendo desde casa.	Desde la perspectiva de la institución está claro que contamos con prácticas muy importantes como la aplicación de programas educativos actualizados, dirigido a mejorar el nivel de enseñanza y consolidar los aprendizajes de los niños y niñas, ahora con la estrategia aprendo desde casa.	Se tienen prácticas dirigidas a impulsar la investigación con trabajos de calidad tecnológica, aunque hay mucho por hacer, más en estos tiempos de pandemia, que se requiere ajustar todo a este nuevo ambiente educativo a distancia o semipresencial, con la estrategia aprendo desde casa.
¿Qué conocimientos generados por la UGEL deberían ser gestionados?	Todos los conocimientos prácticos y de carácter tecnológico, así como sociales, que se generen dentro y fuera de las aulas, con el apoyo de nuestros	Uno de los conocimientos de mayor importancia para todo el personal de servidores públicos, para beneficio de los niños y niñas, es en el área de las ciencias y	Definitivamente, el conocimiento que deben tener los servidores públicos que prestan servicio dentro de la UGEL, en el uso de herramientas tecnológicas, pero no descuidando los

	colaboradores, servidores públicos y docentes, debe ser gestionado, más aún cuando se busca resolver situaciones relacionadas con la calidad educativa de los niños y niñas.	herramientas para emprender retos, que los lleven a ser capaces de tomar decisiones a medida que van creciendo y desarrollándose, prepararlos para el trabajo.	valores y costumbres de nuestro país, para que se desarrollen con sentido de responsabilidad y objetividad ante la realidad del país y así puedan participar a futuro activamente, en el desarrollo de su comunidad.
¿Quiénes deberían brindar el conocimiento a gestionar en la UGEL?	El conocimiento a gestionarse en la UGEL en sí, debe venir del Estado peruano hacia los funcionarios públicos y docentes, que luego mediante la interacción con los niños y niñas, bajo un sistema ordenado y programado por la institución, debe ser impartido, aunque en la actualidad todo haya sido movido por la situación de la pandemia y por ello necesitamos la	Está incluido en los programas que han sido diseñados por la institución, bajo lineamientos del Ministerio de Educación y son los docentes en primer lugar los encargados de brindarlo, pero se va ajustando con la realidad actual del país, como consecuencia de la pandemia, que ahora requiere de la participación de la familia con mayor atención.	Considero que el conocimiento a ser impartido, debe estar sujeto a las exigencias del sistema educativo que está en curso, que depende del Ministerio de Educación y de las políticas del Estado, por lo tanto, los docentes y servidores públicos que conformamos la UGEL debemos ser capacitados formalmente y evaluados para medir el desempeño de la gestión.

	colaboración más activa de todos los miembros del equipo, así como de los padres y representantes.		
¿Qué beneficios cree Ud. que traería la gestión del conocimiento en una UGEL?	En la UGEL y en cualquier institución del Estado que promueva la educación formal de niños y niñas, más que un beneficio tangible, es la responsabilidad que se tiene en la aplicación de acciones para que el conocimiento trascienda en el tiempo y se emplee como recurso de desarrollo de las habilidades y destrezas de los participantes, al fomentar el verdadero trabajo en equipo.	Para la UGEL, la gestión del conocimiento representa un beneficio social y cultural principalmente, debido a que le permite abrir un espacio para apoyar el crecimiento y desarrollo intelectual, emocional y social de los niños y niñas, mediante el logro del empoderamiento de todos.	La UGEL se hace sentir como un medio institucional de gran importancia y al gestionar el conocimiento se deja ver como una estructura educativa que apoya el desarrollo de las competencias necesarias de los niños y niñas, para convertirse en ciudadanos de bien y que sean parte del desarrollo del país. Además de fortalecer la cultura institucional en pro del mejoramiento educativo.
¿Cuáles serían los	Es necesario que todos los	Hay dos aspectos críticos como, por	La situación por la pandemia, la falta de

puntos críticos para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la UGEL?	encargados de afianzar el conocimiento en los niños y niñas, tengan empatía y motivación hacia el logro de los objetivos, pero no todos lo demuestran al mismo nivel.	ejemplo, los recursos económicos que se requieren para la implementación y mantenimiento del modelo, y segundo, lo otro pudiera ser la desmotivación de los participantes por no tener incentivos.	cooperación de las comunidades, el desconocimiento mismo sobre la importancia de gestionar nuevos conocimientos y también la necesidad económica que afecta a todos por igual.
¿Qué estrategias propone para una gestión del conocimiento eficiente en la UGEL?	Primero que nada, se debe hacer uso de las habilidades de las personas que conforman la UGEL, sus experiencias y manejar el conocimiento explícito que dispone la organización, es del conocimiento que se conserva en forma de procedimientos.	Aplicar métodos de trabajo que le permitan a las personas demostrar sus habilidades y que las demuestre en pro de la UGEL, así como sus experiencias.	Que todo el personal de la UGEL comparta sus experiencias de trabajo pasado, que se le permita desarrollar actividades de construcción de criterios dirigidos hacia los niños y niñas que le refuercen la intención de investigar y aprender nuevos aspectos que le sirvan para su futuro.

Fuente: Elaboración propia, según los resultados de la entrevista en profundidad (2021)

Análisis e interpretación de la entrevista

En relación a lo que el personal maneja como gestión del conocimiento, es preciso puntualizar que los tres colaboradores especialistas que forman parte de los informantes claves, concordaron con el enfoque y fundamento del mismo, resaltando lo explícito, la necesidad de ser fundamentado y el aspecto racional que debe ser considerado en todo momento, lo que se evidencia en que se apoyan en lo establecido por Peluffo y Catalán (2002), sobre la teoría de la creación del conocimiento organizacional.

En cuanto al proceso de registrar el conocimiento que se maneja o se construye en la organización, dejaron ver en claro los tres colaboradores que esto juega una prevalente importancia sobre los miembros de la institución que deben ser responsables de la aplicación, de impartirlo y mantenerlo en el tiempo, por lo que al dejar evidencias de su conformación, estructuración y comprensión, se le resalta el aporte que presentó Pérez-Montoro (2004) al señalar que el manejo de la información sobre la gestión del conocimiento debe ser dejado como constancia para que, a futuro, sea empleado como punto de apoyo para la toma de decisiones.

En cuanto a las prácticas para la aplicación de la gestión del conocimiento en la UGEL, se coincide que, como consecuencia de los cambios generados a partir del 2020, se debieron aplicar acciones diversas para mantener el desarrollo de las funciones y la sustentabilidad de la gestión del conocimiento, con el uso de recursos tecnológicos y el trabajo a distancia, para la continuidad del aprendizaje desde casa, tal como fue registrado en el Oficio Múltiple N° 070-2020/MINEDU/VMGi/DRELM/UGEL.07-AGEBRE-EBR, cuyo asunto fue la implementación de la estrategia denominada Aprendo en casa, que consistió en una estrategia multicanal de educación remota, que se entrega a través de la televisión, radio e internet.

En relación al conocimiento que debe ser generado y promovido por la UGEL, es importante señalar previamente que todo trabajador público debe conocer la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (aprobada mediante DS N° 004-2013-PCM), cuyo objetivo general es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para tal efecto plantea 5 pilares; el quinto pilar: Seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, especificando en el objetivo 7: «Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, permitiría obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos que establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión» (DS N° 004-2013-PCM); pero si no se tiene conocimiento de esta política, o si el Estado establece lineamientos finamente estructurados, sin adicionar un presupuesto que permita que su implementación se ejecute a total cabalidad para cumplir con tal fin, se corre el riesgo de no cumplir con las metas establecidas.

Para efecto de los beneficios y aportes, las Unidades de Gestión Educativa Local, y en particular la UGEL 07, dependen económicamente de la asignación presupuestal anual asignada para el cumplimiento de metas funcionales específicas; por ello, la modernización de la gestión pública puede verse afectada por las variaciones o la falta de presupuestos, por lo que se necesita una comunicación constante y efectiva con el Área de Planificación y Presupuesto (APP) del MINEDU.

Para concretar sobre los puntos especiales para el análisis de la gestión del conocimiento, se debe considerar que cada puesto debe pertenecer a las áreas en las que actualmente se organiza la estructura de la mayoría de instancias descentralizadas de gestión pedagógica, institucional, administrativa. De igual forma, estos deben estar alineados a una lógica de gestión por procesos, en consideración a que desde el Minedu como desde algunas regiones se han iniciado esfuerzos por ajustar sus organizaciones en función a procesos que dan cuenta de las acciones requeridas para el logro de resultados. Estos procesos son de tres tipos: soporte, estratégico y operacionales o misionales. Los puestos seleccionados para levantar información pertenecen a procesos estratégicos que son puestos de planeamiento y programación y los de soporte que están vinculados a la gestión de recursos financieros, a la de recursos humanos y de asuntos legales.

El éxito de la eficiente gestión del conocimiento se debe a las personas que conforman la entidad, por ello, un servidor motivado es capaz de aplicar sus aprendizajes, sus experiencias, la información recibida, transformar datos y con ello tomar decisiones que le permitan mejorar su actuar diario; pero qué pasa cuando este trabajador motivado es rotado de entidad, lleva consigo todo ello que le permitió tener

un mejor desempeño; por ahí partiremos para proponer un modelo de gestión del conocimiento en el campo de estudio.

Según la información proporcionada por el coordinador del equipo de Tecnologías de la Educación de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, se cuenta con prácticas implementadas que intentan establecer un sistema de gestión del conocimiento, como lo son: la Intranet, la entrega de cargos, CONSEC; sin embargo, del comparativo con el marco conceptual podemos analizar que se trata de una gestión de la información y/o datos, mas no una gestión del conocimiento.

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, entonces, está en la capacidad de establecer un sistema de gestión del conocimiento; su capacidad operativa en temas tecnológicos se ha incrementado, cuenta con personal motivado, tiene un liderazgo horizontal y tiene las bases sentadas para iniciar un plan piloto de la gestión del conocimiento. Es importante considerar lo avanzado hasta la fecha, conforme lo explicó el jefe del Área de Planificación y Presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, sin dejar de lado los modelos de gestión considerados en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

En el caso de tratarse de una investigación teórica o teórico-empírica, se deben elegir de todo el contexto bibliográfico, aquellos autores que se consideren fundamentales, por ello, después de una profunda revisión se podrá dar respuesta a las preguntas teóricas si se trata de un estudio teórico o para iniciar el diálogo teórico-empírico, si se trata de una investigación teórico-empírica (Rivas, 2011).

En este sentido, la investigadora consideró pertinente presentar el diálogo teórico-empírico tal como se indica en la tabla 3.

Tabla 3

Diálogo teórico-empírico de la investigación

Categoría		Cita teórica		Hallazgo empírico		Texto teórico-empírico	
Gestión del conocimiento	del	«La gestión del conocimiento consiste en capitalizar los activos intelectuales para mejorar el desempeño organizacional» (Stankosky 2008).	del	Desde la perspectiva de los entrevistados, se trata del uso y aplicación de procesos y subprocesos para producir, impartir y fijar el conocimiento mediante la investigación	la	La capitalización intelectual puede darse efectivamente, mediante la investigación científica formalizada según las necesidades de los grupos sociales, por lo cual es válido y aceptable lo aportado por Stankosky (2008). De la misma manera, al tratarse de la fijación del	

	hacen explícitos los aspectos claves de su base de conocimiento. Se trata de mejorar el uso del conocimiento organizacional a través de buenas prácticas de gestión de la información y del aprendizaje organizacional» (Hobohm, 2004).	conocimiento, el aprendizaje del cual trata Hobohm (2004), sería la consecuencia directa de una gestión lógica y sistemática, por lo tanto, lo indicado por los informantes es fundamental para gestionar el conocimiento dentro de la UGEL 07.
Procesamiento de datos e información	«La gestión del conocimiento es entender el flujo de información en la organización e implementar las prácticas de aprendizaje organizacional que hacen explícitos los aspectos claves de su base de conocimiento. Se trata de mejorar el uso del conocimiento organizacional a	De manera implícita, el personal hizo referencia sobre la necesidad de registrar y transmitir la experiencia que cada miembro posee, debido a su experiencia previa y ser empleada para mejorar de forma continua el conocimiento en
		Los autores citados demuestran que para gestionar el conocimiento es necesario procesar de forma correcta los datos e información que se relacionen con los objetivos y metas de la institución, así como las estrategias que la UGEL 07, diseña

	través de buenas prácticas de gestión de la información y del aprendizaje organizacional» (Hobohm, 2004). Pérez-Montoro (2004) señala que el manejo de la información sobre la gestión del conocimiento debe ser dejado como constancia para que, a futuro, sea empleado como punto de apoyo para la toma de decisiones.	beneficio de los niños y niñas que se forman, por lo cual se necesita información actualizada	y aplica para gestionar el conocimiento, por ello, se necesita que la dirección de la institución esté en comunicación directa con los demás organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales, para desarrollar un gestión efectiva.
Tipos de conocimiento	de Peluffo y Catalán (2002) clasifican el conocimiento como: conocimiento tácito vs. explícito, conocimiento individual vs conocimiento organizacional y el conocimiento global vs el conocimiento local.	Los informantes claves de la entrevista indicaron que el conocimiento que prevalece dentro de la UGEL 07 es de tipo explícito, que se fundamenta en el conocimiento objetivo y racional que puede ser	Desde este contexto, según el hallazgo principal del tipo de conocimiento y lo establecido por los autores citados, la UGEL 07 precisa extender la gestión del conocimiento hacia los demás tipos, específicamente al de carácter

			expresado con palabras, números, fórmulas, debido a que la misma está relacionada con un plan macro que ha establecido el Minedu y por ende, el modelo que se conducen a institucionalice demostrar este debería estar tipo de enmarcado dentro de sus lineamientos.	
Modelo de gestión del conocimiento	de	Un modelo de gestión del conocimiento contempla tres fases: planificación, implementación y evaluación. En la implementación se considera la cadena de valor del conocimiento o sus fases: la generación e identificación del conocimiento; la preservación del conocimiento; la transmisión; y la reutilización del conocimiento	Los hallazgos resaltantes de la investigación implican que la UGEL 07 no cuenta con un modelo de gestión del conocimiento en su definición, se tienen lineamientos generales que ameritan ser recolectados y ordenados de forma estructurada, debido a que en la	Se evidencia que la UGEL 07 no ha estructurado formalmente un modelo de gestión del conocimiento, que aunque desde el punto de vista funcional y estructural se encarga de brindar un servicio educativo, necesita diseñar y poner en marcha un modelo de gestión tal como lo

incluye la actualidad se especificó
innovación.(Gamboa, lleva a cabo una Gamboa (2017).
2017) gestión de la
información y/o
datos; mas no una
gestión del
conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, según los resultados de la investigación (2021)

Conclusiones

1. Como resultado final de la investigación, se pudo apreciar mediante la revisión documental y los resultados de la entrevista que, en el período 2019 al 2021, las prácticas de gestión del conocimiento identificadas en la UGEL correspondieron a las relacionadas a la captura y adquisición del conocimiento, al entrenamiento y la mentoría y a las políticas y estrategias de gestión del conocimiento (WebFinance Inc., s.f.); (Pérez-Montoro, 2004). No obstante, se precisó además que el manejo de dichas prácticas no ha sido afianzado del todo por los diversos efectos de la situación actual, particularmente de la pandemia, acotando que para la adquisición y captura del conocimiento se destacan con mayor preponderancia las de desarrollo, seguidas por las de entrenamiento y mentoría, en tercer lugar, las políticas y estrategias de gestión del conocimiento y, por último, las prácticas de información y comunicación.
2. En cuanto a los aspectos para el procesamiento de los datos e información de la gestión del conocimiento en la UGEL 07 entre el 2019 y el 2021, se pudo indagar que el uso de internet representa una fuente importante para la adquisición de conocimiento externo, de igual forma, el desarrollo del talento humano y las capacidades del personal son débilmente concebidas mediante las prácticas de gestión, lo que evidencia un bajo aporte a los procesos operativos y estratégicos (Mas, Corrales y Vélaz , 2004).
3. En relación al tipo de conocimiento que se gestiona como información procesada en la UGEL 07, en el período 2019 al 2021, se precisó que la mayor parte del mismo está caracterizado como explícito (Peluffo y Catalán (2002), y que se lleva a cabo mediante una gestión informal, dependiendo su aplicación de factores diversos, como por ejemplo, el estilo de liderazgo de los directores o gerentes, la antigüedad de los servidores, perfiles, enfoque por procesos y algunos compromisos de desempeño por objetivos grupales. Por otro lado, el conocimiento explícito proviene principalmente de la documentación técnica normativa que facilita tanto la DRE o el Minedu, que se complementa con información proveniente de otras entidades con las que se establecen asociaciones, así como de los informes generados en la misma entidad.

4. En concordancia con los resultados obtenidos, la aplicación de un modelo de gestión beneficiará a la entidad al evitar la duplicidad de acciones de los trabajadores, generar un ambiente de trabajo colaborativo y reforzará el compromiso mutuo en beneficio de la ciudadanía, mejorando así la eficiencia de los resultados de la institución (Pérez, V. y Flores, G., 2016). Desde esta perspectiva es posible innovar con un modelo de gestión del conocimiento aplicable y replicable en las Unidades de Gestión de Gestión Educativa Locales del Perú, en 3 etapas: Identificación, procesamiento y difusión.
5. De esta manera, el modelo de gestión del conocimiento permite mejorar los procesos y servicios que brinda una entidad pública. El uso de tecnologías de la información brinda oportunidades de mejora que se encuentran dentro de la Política de Modernización de la Gestión Pública (Cuervo, J., 2016). La información o datos que se registren y almacenen en la Intranet será un insumo valioso para la toma de decisiones de la entidad, el que debe ser actualizado al menos una vez al año.
6. Es de gran relevancia reseñar que la eficiencia de un modelo de gestión del conocimiento debe contener estrategias de capacitación para todos los miembros directivos, de coordinación y docentes de la UGEL, que contengan temas relacionados a la gestión del conocimiento y los roles que gestionan sus procesos, para contribuir al mejoramiento de la eficiencia de los resultados esperados, contemplados en la planeación estratégica de la misma (Gamboa, G., 2017).

Recomendaciones

1. Como primera recomendación que se plantea para la UGEL 07, que las prácticas para la gestión del conocimiento se sustenten en el reforzamiento de la comunicación y el manejo de la información.
2. Se debe afianzar la consolidación de los procesos operativos y estratégicos para la adquisición de los conocimientos externos, además de continuar con la evaluación y mejoramiento de la gestión con la aplicación de estrategias de innovación tecnológica, a propósito de la situación generada, con la nueva normalidad y los cambios por los efectos de la pandemia.
3. Se recomienda finalmente, que se tome en cuenta la guía adjunta para la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento, en pro de la eficiencia de los resultados dentro de la Unidad de Gestión Educativa local N° 7.

La guía es la base para la implementación a mediano plazo de un modelo de gestión que inicie como piloto y que incluya 3 etapas, cuya finalidad será gestionar la información generada en la Unidad de Gestión Educativa Local; que le permita a los servidores públicos planificar de forma más eficiente, evitar la duplicidad de acciones, con información relevante, que contenga lecciones aprendidas, riesgos identificados y registre buenas prácticas generadas en cumplimiento de sus funciones; todo ello en beneficio de los ciudadanos usuarios.

4. Se insta de forma específica a llevar a cabo la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento, considerando el aporte de todos los miembros de la organización dentro de un ambiente de trabajo colaborativo que promueva el crecimiento integral de todos y el compromiso mutuo en beneficio de la ciudadanía.
5. Considerar el uso de las TIC, evaluar constantemente las condiciones del proceso de gestión del conocimiento para detectar las oportunidades de mejora y ajustarlas a la Política de Modernización de la Gestión Pública que el Estado peruano lleva a cabo.
6. Poner en marcha un sistema de evaluación, diseño y aplicación de estrategias de capacitación para todos los miembros directivos, de coordinación y docentes de la UGEL, con la finalidad de garantizar la sustentabilidad de la gestión del conocimiento y de esta manera asegurar el mejoramiento de los resultados esperados.

Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento

I. Generalidades

1.1 Finalidad

La presente Guía Operativa regula la implementación del modelo, identificando las instancias responsables, funciones, criterios, procedimientos y normas que, en general, reglamenten este proceso, fundamentada en el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 aprobada con DS N° 004-2013-PCM y las prioridades del Sector Educación “Una gestión moderna y descentralizada”, entre el 2013 y 2016.

1.2 Alcance

Las disposiciones de esta Guía serán aplicables a las áreas de las UGEL, así como a todos los miembros que integren los Comités y Grupos de Trabajo.

1.3 Base legal

- ✓ Ley N° 28044, Ley General de Educación
- ✓ Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- ✓ Resolución de Secretaría General N° 938-2015-MINEDU

1.4 Términos

Para los efectos de la presente guía se usarán y entenderán los siguientes términos y definiciones:

Trabajador público: Trabajador del sector público que está al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país, sea cual sea su tipo de contratación en la entidad.

Órganos de línea de la UGEL 07: ASGESE, AGEBRE y AGEBATP.

Comité Gestión del Conocimiento UGEL “GSC”: Conformado por un representante de las áreas de la UGEL (mínimo 3).

Comisión(es): Comisión(es) que actúa(n) para una acción específica a solicitud del Comité, su constitución puede durar un período corto o largo de tiempo.

Intranet: Sistema que permite gestionar la información y ejecución de diversas actividades bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través del Internet.

II. De la creación del Comité de Gestión del Conocimiento

Cualquier integrante de las áreas tiene derecho a proponerse como miembro del Comité de Gestión, en caso contrario, el jefe de cada área correspondiente designa a un representante del área:

- El jefe de área asigna a un representante por medio de un memorado.
- Los representantes de las áreas eligen entre ellos a un presidente, un secretario técnico y un secretario.
- El Comité elabora el informe correspondiente, con el Plan de Trabajo considerando las generalidades de la presente Guía y el Proyecto de Resolución que aprueba al Comité y al Plan.
- El período de gestión del Comité es de dos años.
- La Resolución de aprobación deberá ser puesta en conocimiento de todos los trabajadores de la UGEL, asimismo, deberá ser publicada en la web y plataformas existentes de la UGEL.

III. De las funciones y responsabilidades

3.1 De los miembros del comité

Para el adecuado funcionamiento del modelo se pueden identificar funciones y/o tareas, las cuales se describen a continuación:

- ✓ El presidente asume el liderazgo, promoviendo para estos efectos la participación y colaboración de los miembros, él actuará en representación de todos los miembros del Comité.
- ✓ El presidente convoca las asambleas del Comité (mínimo una vez al mes).
- ✓ El secretario técnico actúa en representación del presidente, cuando por fuerza mayor no pudiera estar presente.
- ✓ Los miembros del Comité actúan en representación de su área; proponen mejoras en la organización del modelo.

- ✓ Los miembros del Comité deben elaborar un informe anual, al final de su período, el que deberá contener como mínimo los resultados obtenidos, las dificultades encontradas y las recomendaciones a que hubiera lugar.
- ✓ Los integrantes del Comité deben participar y mantener las coordinaciones que correspondan.
- ✓ Los miembros del Comité deben informar su destitución o remoción al cargo designado y gestionar en su área la asignación del nuevo miembro.

IV. Herramientas del proyecto

4.1 Del intranet

La plataforma Web gestiona el conocimiento generado en las áreas de la UGEL, organizadas por el Comité; en un período de tiempo, es de acceso al público en general con algunos enlaces con alcance limitado. Contiene 3 campos:

1. Información bibliográfica, tal como significados generales del sistema educativo, planes de trabajo, guías y marco normativo.
2. Información fotográfica, tal como fotos/videos de las actividades realizadas por áreas.
3. Información estadística, que incluya la evaluación anual que realizan las áreas.

V. Consideraciones específicas

5.1 Datos que se pueden obtener

Tabla 4

Datos requeridos para la gestión planteada

Fuente de Información	Información
ÁREA DE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y REGULAR	Acciones realizadas para el incremento de niveles en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los tres niveles educativos y en las cuatro modalidades de atención, en las IIEE públicas, privadas y de convenio.

ÁREA DE SUPERVISIÓN Y GESTIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO	Acciones realizadas para la mejora de las condiciones en las IIEE públicas, privadas y de convenio.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Acciones realizadas para la contratación de personal directivo, docente, administrativo y auxiliar de las IIEE públicas.
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	Acciones realizadas para la reducción del tiempo en la atención de solicitudes a los usuarios y administrados.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Etapas

Cuando una Unidad de Gestión Educativa Local desee implementar por primera vez el modelo deberá cumplir con las 3 etapas propuestas, que son: Identificación, procesamiento y difusión de la información. Después del primer año de ejecución solo será necesario presentar un plan de trabajo para el procesamiento de la información.

Etapas de identificación

Esta etapa tiene una duración aproximada de un mes. En ella los miembros del Comité se reúnen en dos o más oportunidades para evaluar la finalidad de su área, en beneficio de la comunidad.

Es importante considerar que al finalizar esta etapa se debe contar con actas de acuerdos de las mesas de trabajo, y el acta que apruebe el conocimiento a gestionar dentro de cada área.

Pueden utilizar de referencia la información considerada en el Cuadro 5.1. Datos que se pueden obtener.

Etapas de procesamiento

Esta etapa tiene una duración aproximada de cinco meses. En ella los miembros del Comité tienen la tarea de recopilar a través de entrevistas y cuestionarios, la información relevante para completar los campos de información bibliográfica, tales como, planes de trabajo, guías y marco normativo; información fotográfica, tales como, fotos/videos de las actividades realizadas por áreas; información estadística, que incluya la evaluación anual que realizan las áreas; así como la información de la finalidad del área en beneficio de la comunidad.

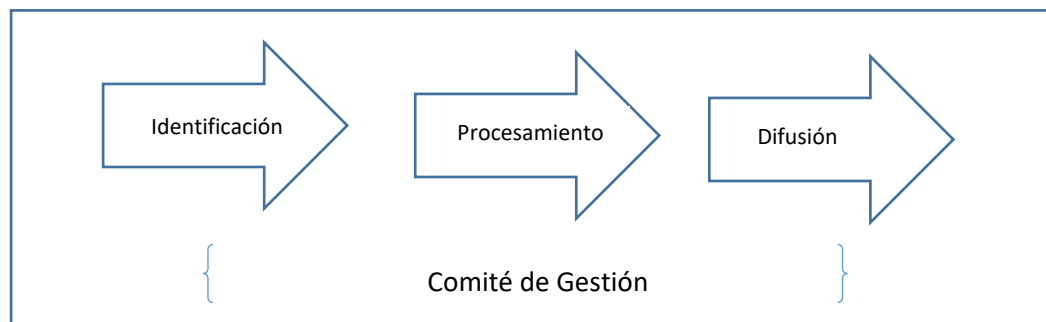
Los miembros del Comité pueden convocar a reuniones con diferentes compañeros y/o equipos si fuera necesario, previa coordinación con su jefatura.

Etapas de difusión

Esta etapa tiene una duración aproximada de dos meses. En ella, el Comité de Gestión coordina con el área de TIC y de Comunicaciones de la UGEL, para la difusión organizada en el Intranet; la que una vez completa en la web debe ser informada a todos los trabajadores de la UGEL.

Figura 4.

Proceso sugerido para la gestión del conocimiento de la UGEL 07



Fuente: Elaboración propia

Referencias bibliográficas

- Abouhamad, J. (2008). *Apuntes de investigación en ciencias sociales*. Universidad Central de Venezuela. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tipos_investigacion.html
- Arana, M. (2018). *Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017* (Tesis Doctoral, Universidad Peruana Unión) <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1604>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Ediciones El Pasillo.
- Augusto, B. (2014). *La gestión del conocimiento en el siglo XXI* (Tesis Doctoral, Universidad de Lima). <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/2529>
- Beñegil, T. (2004). *Gestión del conocimiento y estrategia*. (Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura). <http://biblioteca.unex.es/>
- Bernuy, A. (2014). La gestión del conocimiento en el siglo XXI. *Interfases*, (007), 131-150. <https://doi.org/10.26439/interfases2014.n007.147>.
- Blasco, J. y Pérez, T. J. (2007). *Metodologías de investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte: Ampliando horizontes*. Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Botero, N. (2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano “estado del arte”. *Anagramas*, 6(11), Pp. 59-72. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/744>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Mass: MIT Press.

- De Cuffa, D., Rojo, C.A. y Maccari, E.A. (2015). *Knowledge management in a competitive scenario of an information technology Company*. International Journal of Innovation, 3(1) p. 1-8.
- http://www.journaliji.org/index.php/iji/article/viewFile/69/pdf_24
- Donayre, J. (2015). Corrupción en el sector público: Vínculo con el desarrollo económico y social. *Revista PUCP*, Pp. 29-32. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/18761-Texto%20del%20art%C3%ADculo-74369-1-10-20170628%20(2).pdf
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Gómez, S., Kanashiro, A. & Muñoz, H. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico). <http://hdl.handle.net/11354/1907>
- Hernández, N. (2014). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Gestipolis. <http://www.gestipolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento>
- Huerta, A. (2016). *Gestión del conocimiento como ventaja competitiva*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/gestion-del-conocimiento-ventaja-competitiva-las-organizaciones/>
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Editorial Fontamara.
- Jara, J., Sugimaru, C. y Lizárraga, A. (2014). *Estudio de la gestión y práctica pedagógica en tres regiones del Perú*. USAID Perú. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JZ3J.pdf
- Juan, P. (2016). *Modelos de gestión del conocimiento* (Tesis Doctoral, Universidad de la Rioja. España). <http://dialnet.unirioja.es/serlet/tesis?codigo=219820>.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ley N° 28044 (2003). *Ley General de Educación*. Pp.1-36.

- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 26 (127), 151-160. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Luen, T., & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311-318. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555150102700502>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. ISSUU https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018
- Marca, S. (2016). *Desempeño gerencial y gestión del conocimiento en el hospital "Hermilio Valdizán"*. Lima, 2016. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo) <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8743?show=full>
- Mas, M.; Corrales, A. y Vélaz, I. (2004). *Dirección de empresas en la economía del conocimiento. Cuadernos de Empresa y Humanismo*. Universidad de Navarra.
- Nonaka, I. y Takaichi. H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University.
- Pardo, S., Coronel, J. E., Bertone, R., & Thomas, P. (2013). *Gestión del conocimiento: Un enfoque aplicado en la administración pública*. XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación 1-10. <http://hdl.handle.net/10915/31302>
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- Pérez-Montoro, M. (2004). *Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica*. Universitat Oberta de Catalunya. <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>
- Pérez, G. (1996). *Gestión del conocimiento en el sector público chileno*. IPEA.
- Pérez, V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 4, núm. 10, pp. 201-227. <http://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>

- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. Taylor & Francis Group.
- Presidencia del Consejo de Ministros, PCM (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros, PCM (2016). *Directiva para el desarrollo de la gestión descentralizada de los servicios públicos orientada a resultados*. Secretaría de Descentralización.
- PUCP. (2015). *Mesa redonda. Gestión del conocimiento*. Caso BCRP. 09 de julio de 2015. Blog de Ciencias de la Información. <https://youtu.be/3MS7vSBTh4k?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>
- PUCP. (2015). *Mesa redonda. Gestión del conocimiento*. Caso Minedu. 09 de julio de 2015. Blog de Ciencias de la Información. <https://youtu.be/s4dAOUsSzMw?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>
- PUCP. (2015). *Mesa redonda. Gestión del conocimiento*. Caso Servir. 09 de julio de 2015. Blog de Ciencias de la Información. <https://youtu.be/H77YnZkT4JI?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>
- PUCP. (2015). *Mesa redonda. Gestión del conocimiento*. Caso Osinergmin. 09 de julio de 2015. Blog de Ciencias de la Información. <https://youtu.be/qNFicKTW5Ec?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>
- Raffino, M. (s.f.). *Método inductivo*. Concepto. <https://concepto.de/metodo-inductivo/#ixzz6KO6QjHpI>
- Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU (2015). *Manual de operaciones y funciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*. P.1-35. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/rm-n-215-2015-minedu.pdf>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2014). *Red de inteligencia compartida organizacional como soporte a la toma de decisiones* (Tesis Doctoral, Universidad de Granada). <https://hera.ugr.es/tesisugr/21922573.pdf>

- Santana, M., Cabello, J., Cubas, R. y Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Universidad ESAN <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2011/redes-sociales-como-soporte-a-la-gestion-del-conocimiento/>
- Sayed, T. & Bruce, D. (1998). *Police Corruption: Toward a Working Definition*. *African Security Review*, 7(1). Pp 3-14
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10246029.1998.9627832>
- Tasmin, R. y Yap, L. (2010). *Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations*. Pp 49-54.
http://eprints.uthm.edu.my/1836/1/DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_DR_ROSMANI_TASMIN.pdf
- Tena, A. y Rivas-Torres, R. (2007). *Manual de investigación documental. Elaboración de tesis*. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Colonia San Rafael, México D.F.
- Torres, M. (2014). *Gestión del conocimiento: experiencias de instituciones académicas*. Recuperado de <http://www.hlg.sld.cu/alfin/download/lecturas.pdf>
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* ETXETA, SC.
- Vásquez, M. (2012). *Desarrollo de competencias informacionales*. Perú21.
<http://peru21.pe/tecnologia/desarrollo-de-competencias-informacionales-482520>
- Vega, N. (2016). *Gestión del conocimiento. Cómo implementar en la empresa. knowledge. management*. Youtube. <http://youtube/FYtFPL.B9NO>.
- WebFinance Inc. (se.). *Business Dictionary*. PROZ.
<https://www.proz.com/translation-glossary-post/English/12185>
- Yamada, G. y Montero, R. (2011). *Doble a triple castigo: Burocracia, corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú*. Documento de discusión. Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021”

Preguntas de investigación	Objetivos	Justificación	Observables	Metodología
¿De qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021?	Objetivo general Establecer de qué forma la eficaz gestión del conocimiento mejora los resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 7, distrito de San Borja, junio 2019-julio 2021. Objetivos específicos 1. Identificar la información que es manejada sobre las principales prácticas en la institución para llevar a cabo	La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. En los tiempos actuales, la gestión del conocimiento en una organización pública se vuelve muy interesante y necesaria. La presente investigación propone una interacción entre la tecnología y el ser humano, que conduzca a mejores soluciones de problemas, la que integrada a un buen plan de monitoreo, seguimiento y evaluación, tal como lo establece la política, permitirá obtener lecciones aprendidas para un nuevo modelo de	La presente investigación se aplicó a los expertos en la materia en la Unidad de Gestión Educativa N° 07, siendo estos la directora de la Institución, el jefe del área de Planificación y	El presente trabajo de investigación se desarrolló con el enfoque cualitativo. Es de tipo descriptivo con apoyo documental, utilizó el método inductivo. La técnica fue la entrevista y el instrumento una guía de entrevista a profundidad.

	la gestión del conocimiento en la UGEL 07. 2. Determinar los aspectos para el procesamiento de los datos e información de la gestión del conocimiento en la UGEL 07. 3. Determinar el tipo de conocimiento que se gestiona como información procesada en la UGEL 07. 4. Diseñar los procesos necesarios para contar con un modelo de gestión del conocimiento en la UGEL 07.	gestión, alineado a las necesidades de la organización y de fácil acceso.	el coordinador del equipo de Tecnologías de la Comunicación	
--	--	--	--	--

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos**Guía de entrevista en profundidad**

Título: “LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021”

Pregunta 1:

En su apreciación, ¿qué es la gestión del conocimiento?

Pregunta 2:

¿Cuál cree Ud. que sería la importancia de registrar el conocimiento en una entidad?

Pregunta 3:

En su entidad, ¿cuentan con la implementación de alguna práctica que gestione el conocimiento?

Pregunta 4

¿Qué conocimientos generados por la UGEL deberían ser gestionados?

Pregunta 5:

¿Quiénes deberían brindar el conocimiento a gestionar en la UGEL?

Pregunta 6:

¿Qué beneficios cree Ud. que traería la gestión del conocimiento en una UGEL?

Pregunta 7:

¿Cuáles serían los puntos críticos para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la UGEL?

Pregunta 8:

¿Qué estrategias propone para una gestión del conocimiento eficiente en la UGEL?

Anexo 3: Autorización para el levantamiento de información

San Borja,

Sra. Directora

Gloria María Saldaña Usco

Directora de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07

Me es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente y al mismo tiempo solicitar permiso para autorizar a la Sra. Nilda Rosa Vera Díaz con DNI N° 41027681, egresada del programa de la X Maestría en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional, para realizar su trabajo de investigación titulado: LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 7, DISTRITO DE SAN BORJA, JUNIO 2019-JULIO 2021, brindándole las facilidades para el buen desarrollo de su investigación.

Agradezco de antemano la atención prestada.

Atentamente,