



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD
CÉSAR VALLEJO, LIMA NORTE, 2020**

Línea de investigación:

Gestión Empresarial e Inclusión Social

Tesis para optar el Grado Académico de
Doctora en administración

Autora:

Bringas Rios, Victoria Ysabel

Asesora:

Coayla Coayla, Adalberta Edelina
(ORCID: 0000-0002-2709-6749)

Jurado:

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo
Pajuelo Camones, Carlos Heráclides
Reyna Dávila, Silvia

Lima – Perú

2022

Índice

I. Introducción	1
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Descripción del Problema (a nivel global y local)	5
1.3. Formulación del Problema	13
Problema General	13
Problemas Específicos.....	13
1.4. Antecedentes.....	14
1.5. Justificación de la investigación	23
1.6. Limitaciones de la investigación	24
1.7. Objetivos de la investigación.....	25
Objetivo General	25
Objetivos específicos.....	25
1.8. Hipótesis	25
II. Marco Teórico	27
2.1. Gestión del Conocimiento	27
2.1.1. Definición de Conocimiento.....	27
2.1.2. Tipos de conocimiento.....	29
2.1.3. Definición de Gestión del conocimiento	30
2.1.4. Proceso de la Gestión del Conocimiento	32
2.1.5. Factores de la Gestión del Conocimiento	38

2.2. Mejora Continua.....	42
2.2.1. Etapas del proceso de mejora continua.....	46
2.3. Gestión del conocimiento y mejora continua en universidades	48
III. Método	51
3.1. Tipo de investigación	51
3.2. Población y Muestra	52
3.2.1. Población	52
3.2.2. Unidad de muestreo	52
3.2.3. Muestra	53
3.3. Operacionalización de Variables.....	54
3.4. Instrumentos	64
3.5. Procedimientos	64
3.6. Análisis de datos.....	64
IV. Resultados	66
V. Discusión de resultados.....	78
VI. Conclusiones	85
VII.Recomendaciones.....	87
VIII.Referencias.....	89
IX. Anexos.....	96
Anexo 1. Matriz de Consistencia	96
Anexo 2. Cuestionario	98
Anexo 3. Tablas de valoración de instrumento por expertos.....	100

Índice de Figuras

Figura 1. Principal problema en empresas chilenas que no gestionan el conocimiento.	3
Figura 2. Beneficios en empresas chilenas que aplican Gestión del Conocimiento.	4
Figura 3. Crecimiento Demanda de carreras universitarias.	10
Figura 4. Ranking de mejores Universidades del Perú 2020.	12
Figura 5. La metáfora del embudo del conocimiento.	28
Figura 6. Proceso de creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.	34
Figura 7. Proceso de Gestión del Conocimiento según Quizhpe, Quizhpe y Gómez (2016).	38
Figura 8. Factores de la Gestión del Conocimiento, según Bueno, como se citó en Agudelo y Valencia, 2018.	39
Figura 9. Factores de la Gestión del Conocimiento, según Quizhpe, Quizhpe, y Gómez (2016)	40
Figura 10. Ciclo de Deming.	42
Figura 11: Ciclo PHVA de mejorar.	45
Figura 12. Gestión del Conocimiento.	67
Figura 13. Creación del Conocimiento.	68
Figura 14. Almacenamiento del Conocimiento.	69
Figura 15. Aplicación y uso del conocimiento.	70
Figura 16. Transferencia del Conocimiento.	71
Figura 17. Mejora Continua.	72

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1 Gestión del Conocimiento.....	54
Tabla 2. Operacionalización de la Variable 2 Mejora Continua.....	59
Tabla 3. Distribución de frecuencia sobre la Gestión del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020	66
Tabla 4. Distribución de frecuencia sobre la Creación del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020	68
Tabla 5. Distribución de frecuencia sobre el Almacenamiento del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.....	69
Tabla 6. Distribución de frecuencia sobre la Aplicación y uso del Conocimiento en la Universidad César.....	70
Tabla 7. Distribución de frecuencia sobre la Transferencia del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020	71
Tabla 8. Distribución de frecuencia sobre la Mejora Continua en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020	72
Tabla 9. Correlación entre las variables Gestión del Conocimiento y la mejora continua	73
Tabla 10. Correlación entre las variables Creación del Conocimiento y la mejora continua	74
Tabla 11. Correlación entre las variables Almacenamiento del Conocimiento y la mejora continua.....	75
Tabla 12. Correlación entre las variables Aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua.....	76
Tabla 13. Correlación entre las variables Transferencia del Conocimiento y la mejora continua	77

RESUMEN

Objetivo: Establecer la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora Continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. **Método:** Tiene un enfoque cuantitativo ya que utilizó el análisis estadístico para probar lo establecido en las hipótesis, es investigación aplicada, ya que se podrán aplicar estrategias para resolver los problemas de la institución. Se ha utilizado el diseño no experimental, ya que ninguna de las variables es manipulada, sólo se presenta información como se da en la realidad. El diseño es no experimental transversal ya que la información se recopiló en un tiempo determinado. Tiene un alcance transeccional correlacional, porque mide y evalúa la relación entre las variables. La muestra está constituida por los jefes de áreas y coordinadores de escuelas de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, conformada por 45 individuos. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual consta de 32 preguntas, 16 de la variable Gestión del conocimiento y 16 de la variable Mejora Continua. Se ha utilizado el programa SPSS para analizar el coeficiente de sphearman, la cual ha permitido cuantificar la relación entre las variables que se estudian. **Resultados:** Se ha demostrado la relación significativa existente entre gestión del conocimiento y mejora continua, obteniendo un Rho de Spearman, 0,730, al 1% de nivel de significancia. **Conclusión:** En esta investigación se puede afirmar que las fases crear, almacenar, aplicar y transferir conocimiento también tiene relación significativa con la mejora continua en la universidad Cesar Vallejo Lima Norte.

Palabras clave: gestión del conocimiento, mejora continua, universidad

ABSTRACT

Objective: To establish the relationship between Knowledge Management and Continuous Improvement of the César Vallejo University, Lima Norte, 2020. **Method:** It has a quantitative approach since it used statistical analysis to test what was established in the hypotheses, it is applied research, since that strategies can be applied to solve the problems of the institution. The non-experimental design has been used, since none of the variables is manipulated, only information is presented as it occurs in reality. The design is non-experimental cross-sectional since the information was collected in a certain time. It has a correlational transectional scope, because it measures and evaluates the relationship between the variables. The sample is made up of the heads of areas and school coordinators of the César Vallejo University, Lima Norte, made up of 45 individuals. The instrument used was the questionnaire, which consists of 32 questions, 16 from the Knowledge Management variable and 16 from the Continuous Improvement variable. The SPSS program has been used to analyze the sphearman coefficient, which has made it possible to quantify the relationship between the variables under study. **Results:** The significant relationship between knowledge management and continuous improvement has been demonstrated, obtaining a Spearman's Rho, 0.730, at the 1% level of significance. **Conclusion:** In this investigation it can be affirmed that the phases of creating, storing, applying and transferring knowledge also have a significant relationship with continuous improvement at the Cesar Vallejo Lima Norte University.

Keywords: knowledge management, continuous improvement, university

I. Introducción

En la actualidad existen muchas organizaciones que aún no reconocen la relevancia de la gestión del conocimiento dentro del ámbito empresarial, cuyos beneficios están orientados al logro de la mejora continua, la competitividad, la adaptación al cambio y a la correcta toma de decisiones.

Las universidades peruanas no están excluidas de este tema, por el contrario, deben interesarse en implementar estrategias que les permita asegurar la calidad educativa en beneficio de los futuros profesionales y por ende de nuestro país; más aún cuando existen organismos públicos que vienen supervisando de forma permanente el cumplimiento de condiciones de calidad a través del licenciamiento institucional y de la acreditación, lo cual demanda recopilar muchas fuentes de verificación para corroborar el desempeño de los estándares de calidad, siendo uno de los muchos motivos para administrar con eficiencia el conocimiento y así demostrar que existe mejora continua en el servicio educativo, lo cual les permitirá sostenerse en el mercado.

Se ha recopilado investigaciones previas relacionadas con gestión del conocimiento y mejora continua; asimismo se ha abordado diversos conceptos relacionados a estas variables, que nos han permitido elaborar un instrumento de evaluación con 32 preguntas que fueron aplicadas a nuestro caso de estudio, la Universidad César Vallejo Lima Norte, cuyos resultados muestran una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la mejora continua, entendiendo que no es suficiente tener implementado un sistema de gestión de la calidad, sino se cuenta con una adecuada gestión del conocimiento para lograr la competitividad en un entorno donde persiste la exigencia y el cambio. A continuación, detallo los ocho capítulos que contiene esta investigación:

En la primera parte se desarrolla la introducción, el planteamiento del problema, la descripción del problema, la formulación del problema. Asimismo, se describe los antecedentes

nacionales e internacionales, la justificación y las limitaciones de la investigación. También se determina el objetivo general y los objetivos específicos, así como la hipótesis general y las hipótesis específicas.

En la segunda parte se describe el marco teórico que incluye el marco conceptual de las dos variables de estudio, gestión del conocimiento y mejora continua. Asimismo, se presenta las dimensiones de cada variable y de sus respectivos indicadores.

En la tercera parte se presenta el método que se ha utilizado, incluye la población, la muestra, el tipo de investigación, y la operacionalización de las dos variables de estudio. Se detalla el instrumento, los procedimientos, y el análisis de los datos.

En la cuarta parte se muestran los resultados de este estudio, cuyo análisis se ha realizado por variable y por dimensión. Se sustenta la contrastación de las hipótesis.

En la quinta parte se desarrolla la discusión de resultados, que han sido alienados según cada objetivo e hipótesis de esta investigación.

En la sexta parte se explica las conclusiones, presentando los principales hallazgos.

En la séptima parte se presenta las recomendaciones para los directivos y futuras investigaciones.

En la octava parte se presenta las diversas referencias bibliográficas que han sido de utilidad en la investigación.

Finalmente se presenta anexos, tales como matriz de consistencia, cuestionario, tablas de valoración del instrumento por expertos.

1.1. Planteamiento del Problema

Desde los años 1990 existen estudios relacionados a Gestión del Conocimiento aplicada en las empresas, sin embargo, pocas la han considerado como elemento estratégico para obtener resultados óptimos en mejora continua, la calidad y por ende en la competitividad de la organización. Este fenómeno puede sustentarse en las investigaciones estadísticas que sustentan a través de cifras que la Gestión del Conocimiento es un eje primordial de la gestión empresarial que puede traer grandes beneficios en la mejora continua de la organización y en el impacto que esta genera. Las empresas deben poner mayor interés en la Gestión del Conocimiento, ya que cada vez se hará más complejo para el capital intelectual el administrar el conocimiento debido a la proliferación de la información, los cambios permanentes y la rápida evolución de la tecnología.

Según el Equipo Rubikey (2011) refieren que en chilena Trend management se publicó una encuesta realizada a 1.623 empresas, donde se la revista identificó que el 61% de las empresas no aplica gestión del conocimiento por lo que tienen sobrecarga de información, lo que hace imposible que los trabajadores puedan dedicar tiempo a compartir conocimiento; mientras sólo el 38% de las empresas aplicaban Gestión del Conocimiento; estos resultados se pueden observar en la figura 1.

Figura 1

Principal problema en empresas chilenas que no gestionan el conocimiento

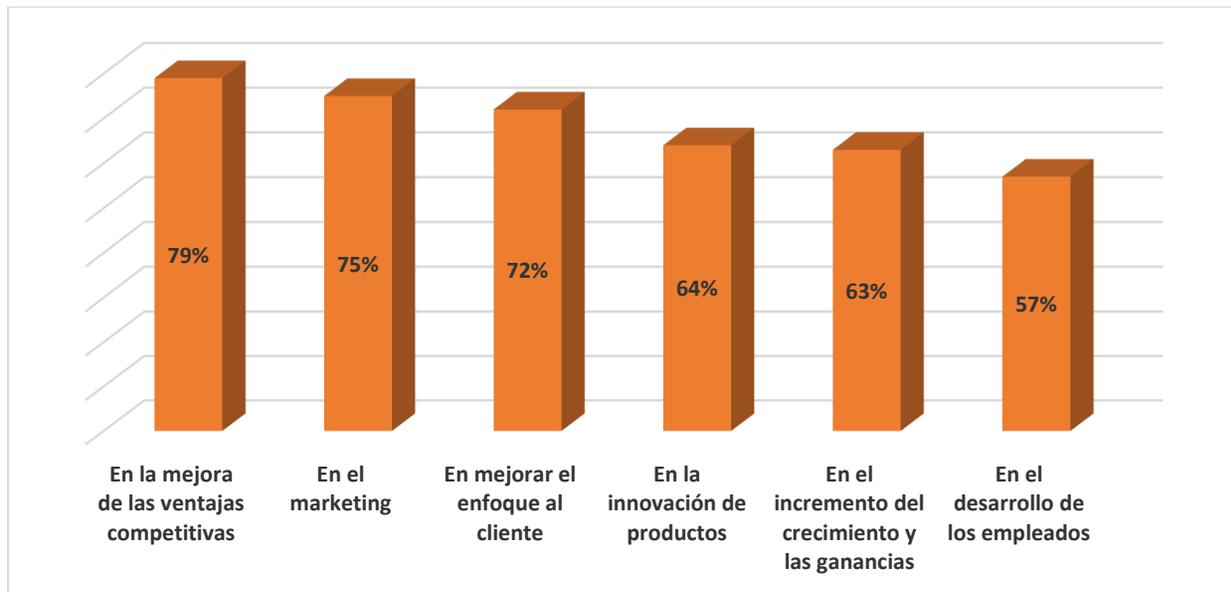


Nota: Adaptado de “En Gestión de Conocimiento, las cifras tampoco mienten”, por Equipo Rubikey, 2011, *Naurona*.

Entre los beneficios más importantes que destacaron las empresas chilenas que si habían implementado la Gestión del Conocimiento tenemos: 79% obtuvo mejora de ventajas competitivas; 75% mejoró en marketing, 72% renovó el enfoque al cliente, 57% contribuyó en el desarrollo de los empleados, 64% extendió la innovación de productos, 63% tuvo un notable incremento del crecimiento y las ganancias (Equipo Rubikey, 2011). Tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Beneficios en empresas chilenas que aplican Gestión del Conocimiento



Nota: Adaptado de “En Gestión de Conocimiento, las cifras tampoco mienten”, por Equipo Rubikey, 2011, *Naurona*.

Lamentablemente, muchas empresas creen que la Gestión del Conocimiento es simplemente uso de tecnología, sin embargo, entre los problemas más críticos tenemos: la falta de comunicación entre los usuarios (transferencia del conocimiento), falta de entrenamiento (uso y aplicación del conocimiento), sistemas muy complicados (almacenamiento de información). Por ello los empleados manifiestan gran malestar por el exceso de información y de la falta de políticas que conduzcan a iniciativas para transferir y mantener el conocimiento. Las empresas que aplican los procesos de Gestión del Conocimiento y han implementado políticas para fomentarlos han logrado la mejora continua siendo recompensadas con índices de competitividad en el mundo de los negocios. (Equipo Rubikey, 2011)

Por otro lado, la mejora continua también es entendida como un paradigma que implica mejorar en todas las actividades estratégicas de una organización, esto implica la planificación, la verificación o seguimiento y la permanente colaboración de los integrantes de la organización para la ejecución, mejoramiento de las actividades a través del aprendizaje continuo. En España, las empresas de servicios GECACO, CADEAH y COORTEMA revelan que la gestión de la calidad tiene un impacto significativo en la innovación, por lo que se entiende que las buenas prácticas de gestión de calidad incrementan la mejora continua, el desarrollo de productos innovadores y mejores mecanismos en la producción, esto se logra sólo si en las empresas propician el desarrollo de la creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento. (García, 2016)

1.2. Descripción del Problema (a nivel global y local)

1.2.1. Nivel Internacional

La Fundación de Gestión del Conocimiento (FGC), busca fortalecer y rescatar el conocimiento de los trabajadores de las instituciones españolas; para ello se desarrolla una

evaluación permanente a través de indicadores que permitan estimar el nivel de actualización de los conocimientos que se transmiten y evaluar el grado de veracidad de las fuentes de conocimiento que se consultan; esto es posible porque en la fundación se aborda de forma científica aspectos como crear nuevos conocimientos, identificar, asimilar, actualizar, intercambiar y retener conocimientos estratégicos, etc. Precisan que es fundamental la utilización de metodologías, técnicas, modelos referenciales de GC, procesos, procedimientos, asignar responsables con funciones claras, establecer indicadores para hacer seguimiento de mejora, implementar tecnologías informáticas, etc. para lograr una gestión del conocimiento eficiente. Gestionar el conocimiento es beneficioso para las organizaciones porque tiene implicancia en mejorar la distribución de los recursos, optimiza el trabajo e incrementa la productividad, por ello es muy recomendable que todas las organizaciones, públicas o privadas, centros de investigación y universidades inicien la tarea de implementarla dentro de su gestión administrativa.

La Most Admired Knowledge Enterprises, es una empresa que reconoce la capacidad de las compañías para transferir el conocimiento brindando así una distinción internacional con el fin de estimular la mejora del desempeño en sus áreas operativas, administrativas y de gestión. Podemos destacar a la empresa Colombiana Ecopetrol, se ubicó en el puesto 10 del continente americano en el 2012, obteniendo el premio internacional de gestión del conocimiento, similares recompensas obtuvieron las empresas Microsoft, Google, Apple, IBM, Amazon, cuyo impacto de aplicar gestión del conocimiento se evidencian al ser, todas estas empresas dentro de cada uno de sus sectores, líderes internacionales.

Ecopetrol fue escogida por un panel de miembros de Global Fortune-500, una red conformada por ejecutivos de alto nivel en gestión del conocimiento, expertos en innovación, aprendizaje organizacional y capital intelectual. Ésta elección consideró elementos que

permitieron evidenciar que en la empresa se fomenta el conocimiento y el aprendizaje continuo como parte de la Cultura organizacional. En Ecopetrol desde el 2004 se implementó de forma sistemática la gestión del conocimiento, amparados en un marco estratégico y como parte de una política integradora; por ello en sus áreas operativas, administrativas y de gestión se cuenta con herramientas diversas que admiten la mejora, transferencia, incorporación, sostenibilidad y aseguramiento del conocimiento. En Colombia el 60% de su producción lo genera Ecopetrol, por lo fue considerada como una de las más grandes, esto gracias a su destacada gestión del conocimiento; por lo que se ha logrado ubicar en el puesto 40 dentro de las petroleras más grandes del mundo; también realiza actividades de explotación y producción en Brasil, Perú y Estados Unidos (Golfo de México), por lo que ha obtenido en el puesto 4 a nivel de Latinoamérica.

Atos, empresa dedicada a servicios digitales, en el 2017 en Buenos Aires recibe el galardón de líder en gestión del conocimiento para empleados y clientes, según la encuesta de Most Admired Knowledge Enterprises, este premio la reconoce como una de las empresas más destacadas en Europa en la gestión y el intercambio de conocimientos, por su dedicación en la “formación de profesionales en conocimiento”, lo cual se logra por el liderazgo en gestionar personas, la colaboración del equipo y la adecuada distribución de información en la organización. Esta empresa presenta dos bases de datos: i) Plataforma Customer Academy, que proporciona información de procesos, sistemas y de los expertos de los clientes; y ii) Plataforma de Entrega Global (GDP), utilizada para gestionar el conocimiento; ambas plataformas son la base del modelo de GC que brindan información de los clientes por segmento. Estas herramientas brindan facilidades a los integrantes de la empresa porque permite la aplicación de buenas prácticas para gestión de proyectos y operaciones; ahorrando un 30% del tiempo. Finalmente, en Atos la Gestión

del conocimiento se implementa como un mecanismo para garantizar la calidad, mejora continua, el rendimiento de la organización.

1.2.2. Nacional

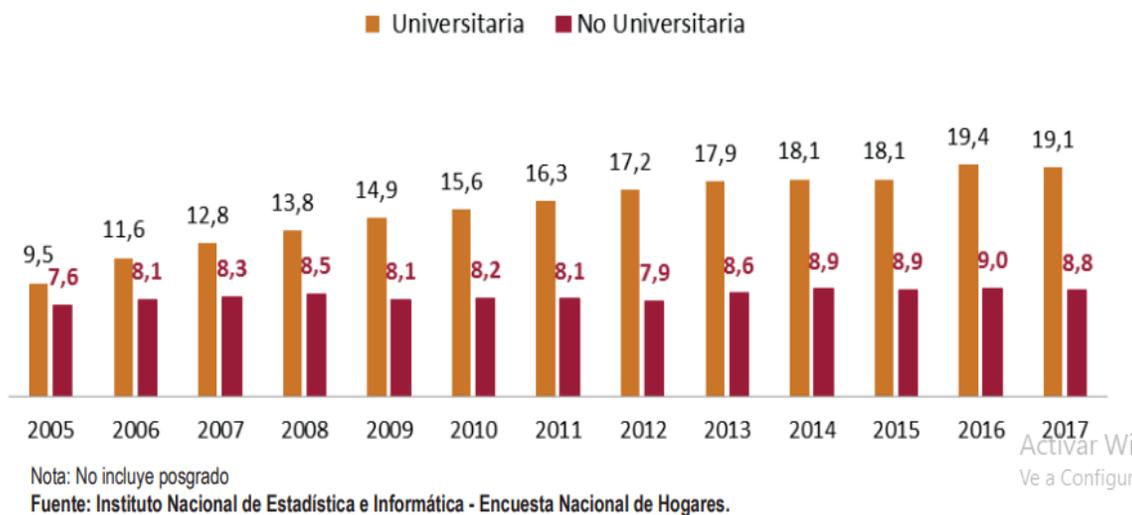
En el Perú, CONCYTEC considera como un eje estratégico a la gestión del conocimiento, tal es así que en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019 se planteó potenciar la producción en Ciencia, Tecnología e Innovación a través de una plataforma digital abierta a la gestión del conocimiento y transferencia de información. Esta plataforma busca optimizar el proceso de asignar y hacer seguimiento de los fondos concursables, así como acceder a una base de datos de recursos humanos, financieros y de proyectos públicos o privados, lo que va a permitir la mejora continua en todos los organismos adscritos a CONCYTEC.

La PCM tiene como uno de sus propósitos gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional a fin de promover la mejora continua en los procesos ejecutados en todas las entidades, por ello establece como uno de sus cinco pilares a la gestión del conocimiento, quienes la definen como una disciplina emergente cuyo objetivo es crear, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) dentro de una organización, con la finalidad de atender oportunamente a los individuos y a las comunidades. La GC en el sector público se ejecuta tomando en cuenta buenas prácticas para retroalimentar el diseño e implementación de estrategias para asegurar resultados positivos que permitan a los sistemas nacionales estar cada vez más interconectados y así los procesos logren ser más visibles y dinámicos, optimizando los recursos y mejora de la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013)

1.2.3. Sector

Las universidades peruanas, actualmente, no toman conciencia de la trascendencia que implica gestionar el conocimiento, el cual se hace necesario para la implementación exitosa de la mejora continua, pues permite una visión centrada en el desarrollo estratégico; de lo contrario no podrán destacar y ser reconocidas como universidades competitivas a nivel mundial. Estas organizaciones son por excelencias generadoras y transmisoras del conocimiento, cumpliendo un papel fundamental en el progreso de una sociedad, por lo cual deben implementar políticas basadas en un trabajo colaborativo entre todos los miembros que la conforman, quienes difunden entre sí lo que conocen y hacen en cada uno de sus puestos, de tal forma que se intercambian ideas, experiencias que son valoradas y que se deben complementar con el uso de tecnologías de información. (Espezúa y Román, 2004)

El INEI manifiesta que es fundamental conocer que las universidades consolidan el desarrollo y progreso de un país, lo cual está siendo más comprendido por la población peruana, cuyos jóvenes están optando por estudiar una carrera profesional vs una carrera técnica, esto se puede reflejar en datos estadísticos desde el 2005 al 2017, respecto al indicador “porcentaje de jóvenes que concluyen estudios universitarios” vs “porcentaje de jóvenes que concluyen estudios no universitarios”, cuyos resultados en el 2005 muestran que sólo un 9,5% de jóvenes concluye estudios universitarios, mientras un 7,6% concluye estudios no universitarios; sin embargo esto se incrementa de forma exponencial en el año 2017, obteniéndose un 19,1% de jóvenes que concluyen estudios universitarios y un 8,8% de jóvenes que concluyen estudios no universitarios, como se puede apreciar la demanda por las carreras universitarias aumentaron en 9,6 puntos porcentuales (como podemos ver en la figura 3).

Figura 3*Crecimiento Demanda de carreras universitarias*

Nota: Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por INEI

Ante esta evolución de la demanda de las carreras universitarias es crucial gestionar el conocimiento en estas instituciones ya que los resultados podrían favorecer, no solo la gestión administrativa, sino también la académica y por lo tanto mejorar la competitividad de la organización y el futuro de las nuevas generaciones que conlleva al desarrollo de nuestro país.

Las universidades tienen el gran reto de orientarse a la mejora continua y demostrar quién será el más competitivo en el mercado; el licenciamiento es sólo el inicio de una tarea compleja y que requiere aplicar estrategias como una adecuada gestión del conocimiento para asegurar su competitividad en el entorno.

En este contexto, la gestión del conocimiento en las universidades debe orientarse al desarrollo y explotación de lo explícito y de lo tácito de todo lo existente. Los recursos explícitos o tangibles son las licencias, datos de los clientes, datos de proveedores, variedad de productos,

datos de competidores, trabajos de investigación, etc. Los recursos tácitos o intangibles son las experiencias de los trabajadores y los conocimientos que estos poseen, el Know-how de la empresa, etc; es decir que la influencia del capital humano en el desarrollo de la educación universitaria es significativa, la misma que debe tener un soporte en las plataformas tecnológicas de información y comunicación, las que se complementan entre sí para poder extender la gestión del conocimiento más allá del ámbito tradicional del almacenaje, aplicación y transferencia del conocimiento. (Ríos, 2012)

1.2.4. Empresa

En la Universidad César Vallejo Lima Norte, se crea, almacena, aplica y se transfiere conocimiento relacionado con los aspectos académicos y administrativos, sin embargo, se evidencia falta de comunicación entre las áreas, falta de capacitación del personal, sistema de información complejo y desactualizado, desorganización en el almacenamiento de información, repetición de errores, se busca solucionar los mismos problemas en diversas áreas, generando desgaste del personal, demora en la transferencia del conocimiento, falta de políticas de gestión del conocimiento, todo esto no permite cumplir con su política de calidad, que entre varios aspectos busca orientar sus actividades a la mejora continua, lo que se evidencia en que aún no estamos catalogados como una de las mejores universidades del Perú, según el ranking 2020 de América Economía Intelligence hemos ocupado en puesto N° 13, obteniendo un índice de calidad de 53,6 por debajo del primer lugar, Pontificia Universidad Católica del Perú, que obtuvo 86, tal como se evidencia en la figura 4.

Figura 4

Ranking de mejores Universidades del Perú 2020

Ranking de Universidades Perú 2020							
RK 20	RK 19	UNIVERSIDAD	RÉGIMEN	CIUDAD	AÑO DE CREACIÓN	TOTAL CARRERAS PREGRADO	ÍNDICE DE CALIDAD 2020
1	1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	LIMA	1917	65	86
2	2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privada	LIMA	1961	21	78.5
3	3	Universidad del Pacífico	Privada	LIMA	1962	9	74.5
4	5	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	LIMA	1994	54	73.2
5	4	Universidad Nacional Agraria La Molina	Pública	LIMA	1902	12	71.1
6	7	Universidad de Piura	Privada asociativa	PIURA	1969	24	68
7	8	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	LIMA	1995	49	64.5
8	9	Universidad Continental	Privada	HUANCAYO	1998	29	63.6
9	15	Universidad Nacional de Piura	Pública	PIURA	1961	35	59.8
10	10	Universidad Católica San Pablo	Privada	AREQUIPA	1997	9	57.2
11	11	Universidad Científica del Sur	Privada	LIMA	1998	23	56.3
12	14	Universidad Ricardo Palma	Privada asociativa	LIMA	1969	18	55.5
13	17	Universidad César Vallejo	Privada	TRUJILLO	1991	26	53.6

Nota: Adaptado de “Conozca los resultados del Ranking de las Mejores Universidades de Perú”, por América Economía Intelligence, 2020, *América Económica*

1.2.5. Contraste

Luego de analizar que una de las herramientas claves de las organizaciones líderes en el mercado es la aplicación adecuada de la gestión del conocimiento, ya que esta les permite la mejora continua; mientras tanto la Universidad César Vallejo, campus Lima Norte presenta dificultades para gestionar el conocimiento, lo que podría repercutir en el descenso de la mejora continua y por ende en la calidad y competitividad; cuyas consecuencias notables serían altos índices de

deserción, estudiantes insatisfechos, descenso en ubicación de ranking de universidades, entre otros. Por tal motivo considero pertinente realizar una investigación cuantitativa para conocer cuál es la relación que existe entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora continua, de tal manera que sirva para que la alta dirección pueda tomar acciones pertinentes en relación al impacto que pueda generar a la comunidad universitaria. Asimismo, en el Perú, no existe ninguna investigación donde intervengan mis dos variables de estudio, sugiero que podría utilizarse como referencia para nuevas investigaciones.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es relación entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?

1.3.2. Problemas Específicos

¿Cuál es relación entre creación del conocimiento y mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?

¿Cuál es relación entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?

¿Cuál es relación entre la aplicación/uso del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?

¿Cuál es relación entre la transferencia del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?

1.4. Antecedentes

Al realizar la revisión de los antecedentes previos a esta investigación se identificaron a nivel internacional y nacional algunos estudios cuantitativos relacionados a las variables “Gestión del conocimiento” y “mejora continua”. Para un mejor entendimiento se ha clasificado en antecedentes internacionales y nacionales y por variables de estudio, tal como se detalla a continuación:

1.4.1. *Antecedentes Internacionales*

En el nivel internacional se ha identificado varios estudios sobre la variable “**Gestión del Conocimiento**”:

Rodríguez (2016) realizó una investigación (artículo científico), en Chile, titulada “Estudio Exploratorio del Impacto de la Gestión del conocimiento en la Calidad de las Universidades”. Su objetivo principal es determinar si existe una relación entre el proceso de gestión del conocimiento que se lleva a cabo dentro de las unidades académicas universitarias y la calidad de sus respectivas instituciones. La investigación es cuantitativa, de tipo exploratorio, se trabaja con una pequeña muestra conformada por 43 directivos de unidades académicas de cinco universidades chilenas. El instrumento utilizado es un cuestionario de 14 preguntas. Los resultados obtenidos en las correlaciones de Pearson demuestran que la calidad institucional se relaciona con las fases de la gestión del conocimiento, tales como crear, compartir y aplicar conocimiento, siendo que las correlaciones de estas variables son estadísticamente significativas ($p < 0,001$).

Manzano et al. (2015) realizaron una investigación en Colombia (artículo científico) denominada “Tecnologías y sistemas de información como soporte al proceso de gestión del conocimiento”. El objetivo es analizar la influencia que tienen las TIC en el interior de las organizaciones en sus procesos de gestión del conocimiento. La investigación es cuantitativa no

experimental de tipo transversal-descriptiva. En su muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, se obtuvo 7% de error de estimación y 95% de nivel de confianza, con esto se determinó una muestra de 134 empresas. La técnica y el instrumento aplicado fue encuesta y un cuestionario tipo Liker, respectivamente. Se plantearon como hipótesis que las TIC tienen influencia en los procesos de gestión del conocimiento tales como: adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento. Los resultados obtenidos en la sub variable adquisición del conocimiento fue un valor P menor que 0.05; concluyendo que si existe relación entre las TIC y las fases de adquisición, distribución y almacenamiento o memoria del conocimiento, precisando que si las empresas realizan mayor inversión en TIC mejorará la gestión del conocimiento.

Rodríguez et al. (2013) efectuaron un estudio (artículo científico) en Chile, titulada “La relación entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión Académica: Un estudio exploratorio en universidades chilenas”. El objetivo planteado es determinar la relación entre gestión del conocimiento y gestión académica, en las instituciones universitarias. Es una investigación de tipo cuantitativa, para lo cual 45 directivos de universidades chilenas, intervienen como una muestra exploratoria no probabilística y no representativa y para evaluar el impacto de la gestión del conocimiento se ejecuta un análisis de regresión lineal múltiple. Se han considerado las dimensiones crear, aplicar y compartir conocimiento; sobre la docencia, posgrado y la investigación. Se aplicó el cuestionario. Finalmente se demuestra que existe una relación significativa ($p < 0,001$) entre la gestión del conocimiento y la gestión académica de las universidades chilenas.

En este estudio se buscaron antecedentes internacionales que tengan relación con la variable “mejora continua”, identificando muy pocas investigaciones de tipo cuantitativo, entre las más relacionadas a la presente investigación tenemos:

Hincapié et al. (2018) de la Universidad de Zulia, Colombia, realizaron una investigación (artículo científico) titulada “Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas”. Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre los procesos de mejoramiento continuo en equipos de trabajo. La muestra fue obtenida de 72 pequeñas y medianas empresas de Medellín (Colombia), participando 304 miembros de estos equipos kaizen; los resultados demuestran que la motivación inspiracional y la estimulación intelectual son los rasgos que tienen mayor influencia positiva (significativa al 99%, $p < 0,01$) sobre el mejoramiento continuo, seguidos por la consideración individualizada (significativa al 95%, $p < 0,05$), mientras que el carisma o influencia idealizada presenta una relación parcial, por lo que se concluye que los rasgos del liderazgo transformacional influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

1.4.2. Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional se identificaron algunos estudios sobre “**Gestión del Conocimiento**”:

Martínez (2018) realizó una investigación (tesis de maestría) titulada “Gestión del conocimiento y calidad de la educación en los estudiantes del VI ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2017”. Se plantearon como objetivo principal determinar si existe relación entre la gestión del conocimiento y la calidad de la educación. El estudio es de tipo descriptivo correlacional, su diseño es no experimental y transversal. La muestra la constituyeron 58 docentes del VI ciclo de la Facultad de Educación. El instrumento utilizado fue un cuestionario de respuesta opción múltiple, de tipo Likert. El coeficiente de correlación Rho

de Spearman fue utilizado como prueba estadística, obteniendo un valor de 0.689 lo que indicó una correlación moderada entre las variables de estudio.

Huamán (2018) realizó una investigación (tesis de maestría) realizada en la Universidad César Vallejo, titulada “Gestión Del Conocimiento y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos en la Municipalidad Distrital de Yanatile Provincia De Calca – 2018 Primer Trimestre”. Determinar el grado de relación entre ambas variables fue el propósito de este estudio; se aplicó el muestreo no probabilístico por lo cual se consideró una muestra de 60 trabajadores. Se consideró el método hipotético deductivo; el diseño no experimental de nivel correlacional; transversal porque se recogió información en un período específico y se aplicaron dos cuestionarios con escala de Likert para las variables gestión del conocimiento y desempeño laboral. La investigación concluye que existe relación significativa porque se obtuvo un p-valor igual 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05, la correlación de Spearman igual a 0.860 que demuestra la existencia de una relación positiva entre las variables.

Hurtado (2017) realizó una investigación (tesis doctoral) en la Universidad César Vallejo S.A.C, titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Moquegua, 2017”, cuyo propósito es determinar la relación entre ambas variables. El estudio se ha considerado cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, transaccional y correlacional. La muestra considerada es de 190 empleados del Gobierno Regional, obtenida de una población de 360 trabajadores. Se aplicó un cuestionario con escala Likert y una escala adaptada de evaluación del desempeño de 360°. Los resultados obtenidos representan un p valor igual a 0,000, menor que el nivel de significancia de 0,001, afirmando que existe relación altamente significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral.

Riega (2017) en su tesis de maestría en la Universidad Nacional de Educación, investiga la “Gestión del conocimiento y Competencia profesional docente de la Escuela Profesional de Contabilidad - Programa de educación para adultos de la Universidad San Juan Bautista - Chorrillos, 2016”, el fin es determinar la relación entre la gestión del conocimiento y competencia profesional docente de la Escuela Profesional de Contabilidad - Programa de educación para adultos de la Universidad San Juan Bautista - Chorrillos, 2016. Es un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transaccional y correlacional, el instrumento aplicado son dos cuestionarios tipo Likert, donde participan todos, un total de sesenta docentes. Los resultados muestran un p valor igual a 0.000, menor al nivel de significancia de 0,001; concluyendo existe una relación directa y significativamente entre ambas variables.

Pérez (2016) realizó una investigación (tesis doctoral) titulada “Gestión del conocimiento, institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate - Lima, 2015”, cuyo propósito es determinar la relación entre las variables gestión del conocimiento, gestión institucional y calidad del servicio educativo. El estudio es básico con un enfoque cuantitativo, descriptivo, experimental y correlacional. La muestra es intencionada y la información se recoge a través de tres cuestionarios. Luego de analizar los resultados se demuestra una correlación moderada entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional; así como entre la gestión del conocimiento y la satisfacción educativa, expresadas en un 52% y 64% respectivamente.

Montoya (2016) con su estudio (tesis de maestría) realizado en la Universidad Nacional de Educación, denominado “Gestión del conocimiento y calidad educativa en las instituciones públicas del nivel secundario en el distrito de Barranca – 2014”, se propuso determinar la relación entre las variables gestión del conocimiento y calidad educativa. Esta investigación es cuantitativa

no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional. De una población de 303 docentes, se aborda una muestra probabilística aleatoria simple. Se aplicó un cuestionario a los docentes y para el análisis estadístico el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo un p-valor igual a 0.000 menor al nivel de significancia de 0,05, resultados que demuestran que existe una relación significativa entre las variables gestión del Conocimiento y calidad Educativa.

Florimandi (2016) en su tesis de maestría “Formación docente y gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2015” se planteó determinar la relación entre las mencionadas variables formación docente y gestión del conocimiento. Para este estudio se ha considerado como muestra a 161 docentes del mencionado distrito, a quienes se les aplicó un cuestionario para medir la relación de las variables. La metodología del estudio tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional. Se procesó la información obtenida con el SPSS y se utilizó el estadístico de Rho de Spearman, hallándose un p valor igual a 0.005 menor a un nivel de significancia de 0.05 donde se evidencia que una relación significativa y alta entre formación docente y gestión del conocimiento.

López (2016) en una investigación (tesis de maestría) efectuada en la Universidad César Vallejo titulada “Gestión del conocimiento y compromiso institucional docente en los centros de educación técnica-productiva, Lima, 2016”, se propuso determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el compromiso institucional en la mencionada institución. La tesis de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional. Para la recopilación de datos se utilizó dos cuestionarios aplicados a una muestra censal de 156 docentes, cuyos resultados obtenidos de sig. = 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, demostrando un nivel de correlación moderada, una relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y el compromiso institucional.

Gonzales (2015) realizó una investigación (tesis doctoral) en la Universidad César Vallejo titulada “Gestión del conocimiento y el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias públicas del cercado de Ica, 2014”. El propósito planteado es determinar la relación entre ambas variables, para lo cual se utilizó una muestra de 210 docentes y el método hipotético deductivo, diseño no experimental, de corte transversal y correlacional; este se desarrolló a través de dos cuestionarios, el primero para recoger información para la variable gestión del conocimiento, constituido por 27 preguntas con escala de Likert y otro cuestionario para la variable desempeño docente, conformado por 28 preguntas, en escala de Likert. Los resultados obtenidos en el Rho de Spearman de 0.726 permite concluir la relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desempeño docente.

A nivel nacional, respecto a la variable “**Mejora continua**”, se han identificado los siguientes estudios:

Quijano (2018) realizó una investigación (tesis de maestría) en la Universidad Nacional del Callao, titulada "Proceso de reingeniería y de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L. periodo 2015 - 2016". Esta tesis se propuso describir y explicar cómo el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua de la referida empresa. Es estudio descriptivo explicativo *expo facto*, utilizó una muestra de 37 trabajadores de la mencionada empresa, a los cuáles se les aplicó un cuestionario para medir las variables de estudio. Los resultados obtenidos en la aplicación del coeficiente de Spearman, permitieron comprobar un nivel de significancia del 95% y el valor de $p=0,000$, concluyendo así que el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua.

Ipanaqué (2018) realizó una investigación (tesis de maestría) en la Universidad Nacional Federico Villarreal, titulada “Relación entre el ambiente laboral y la mejora continua en educación en la Institución Educativa 6071 del distrito de Villa El Salvador”, su objetivo identificar si existe relación significativa entre el ambiente laboral y la mejora continua en la referida institución. La tesis de tipo básica con diseño no experimental y corte transversal, determinó una muestra aleatoria de 45 docentes de una población de 81, a quienes se les aplicó un cuestionario, obteniendo resultados de correlación p valor menor al nivel de significancia de 0.05, afirmando con un 80.2% que existe relación significativa entre el ambiente laboral y la mejora continua en educación, en la referida institución.

Sotelo (2018) en la investigación (tesis de maestría) realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal, denominada “Mejora continua y capacitación del personal en la facultad de educación de la Universidad de Huancavelica, año 2017”, se propuso determinar la relación entre la mejora continua y la capacitación del personal de la mencionada institución. La investigación de tipo básica, diseño no experimental y transaccional, utilizó una muestra de 52 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario y se obtuvo los resultados de coeficiente de correlación de 0.894, que permiten concluir la existencia de una relación significativa entre la mejora continua y la capacitación.

Ruiz (2017) realizó una investigación (tesis de maestría) en la Universidad César Vallejo, titulada “Fatiga Laboral y la Mejora Continua del Servicio de Emergencia del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen Lima, año 2016”. Este trabajo investigativo tuvo como propósito principal determinar si existe relación entre las ambas variables referidas anteriormente, optando por un estudio de tipo básico, correlacional, diseño no experimental y transversal, para su desarrollo fue necesario una muestra de 92 enfermeras de un total de 120, a quienes se les aplicó un cuestionario,

cuya información fue procesada con el SPSS versión 22, obteniendo una correlación de Spearman de 0.717, y un p valor de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,01 resultado que permite afirmar que existe relación entre la fatiga laboral y la mejora continua de dicha institución.

Millán (2017) realizó una investigación (tesis de maestría) en la universidad Nacional de Educación, titulada “La autoevaluación como proceso de mejora continua en la calidad de gestión educativa de la Institución Educativa N° 33503 de Llicua – distrito de Amarilis 2015”. Esta tesis tiene como propósito determinar la influencia de la autoevaluación como proceso de mejora continua en la calidad de gestión educativa de la referida institución; este estudio es de tipo descriptivo y correlacional. La muestra seleccionada de 216 unidades de análisis, considera a las autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, a quienes se les aplicó un cuestionario, para el análisis de los resultados se aplicó la prueba No paramétrica de Normalidad Kolmogorov-Smirnov Rho para cada variable y se determinó un nivel de significancia de 0,048, menor al nivel de significancia 0.05, concluyendo que a cualquier nivel el contraste es significativo.

Muñoz (2016) realizó una investigación (tesis de maestría) en la Universidad Nacional del Centro del Perú, titulada “Mejora continua de procesos de compra en el sistema de abastecimiento de la Red Asistencial de ESSALUD – Junín”. Se estableció como propósito principal determinar la influencia de la mejora continua de procesos de compra en el referido sistema. Aplicaron a este estudio de tipo descriptivo, explicativa, aplicada y método inductivo, la muestra empleada de 183 trabajadores entre directivos, funcionarios y administrativo, permitió recopilar información, la cual fue procesada con resultados a un 95% de confiabilidad y 5% de margen de error, para llegar a la conclusión de que la mejora continua de procesos de compra influye positivamente en el sistema de abastecimiento en la Red Asistencial de Essalud Junín, es decir la mejora en las solicitudes de

compra, en los procedimientos administrativos y en la calificación del personal influyen positivamente en el sistema de abastecimientos de la Red Asistencial de Essalud Junín, de acuerdo con las tablas de contingencia y el estadístico Chi cuadrado.

Luego de revisar los antecedentes se hace necesario realizar la presente investigación ya que a nivel nacional no existe ninguna investigación de tipo cuantitativa donde se relacionen las variables gestión del conocimiento y mejora continua y podrá servir de referencia para futuras investigaciones. Considerando también que identificar esa relación será importante para la Universidad César Vallejo S.A.C –Lima Norte.

1.5. Justificación de la investigación

Según Hernández et al. (2014) en la justificación de una investigación se debe sustentar porqué es importante y necesario realizar un estudio, precisando las razones fundamentales que motivaron la investigación (p.40).

La presente investigación tiene relevancia teórica, práctica y metodológica. Al respecto, Méndez (como se citó en Bernal, 2010) refiere que las investigaciones pueden tener una justificación de naturaleza teórica, práctica o metodológica.

1.5.1. Justificación práctica

Bernal (2010) manifiesta que la justificación práctica de un trabajo de investigación se evidencia cuando este contribuye a solucionar problemas, o mínimo plantea estrategias que cuando se ponen en práctica podrán contribuir a resolver determinadas problemáticas (p.106).

Esta investigación presenta una justificación práctica porque si se comprueba la hipótesis, la alta dirección de la Universidad Cesar Vallejo Lima Norte tendrá las evidencias necesarias para ejecutar políticas y estrategias que fortalezcan la Gestión del Conocimiento en aras de la mejora continua. Asimismo, puede servir de base para futuras investigaciones.

1.5.2. Justificación teórica

“En las (...) ciencias administrativas, una investigación tiene justificación teórica cuando se reflexiona sobre las bases que sustentan una teoría administrativa, sobre su proceso de implementación o sus resultados” (Bernal, 2010, p. 106).

Este estudio presenta una justificación teórica porque se ha revisado sobre literatura actualizada acorde a los temas Gestión del Conocimiento y Mejora Continua, los mismos que servirán para reflexionar y comprender la significancia de estos temas, así como estructurar los conceptos que contribuyan sobre el funcionamiento de la Universidad César Vallejo Lima Norte. Asimismo, dicha recopilación de información servirá de referencia para futuras investigaciones.

1.5.3. Justificación metodológica

Bernal (2010) refiere “una investigación tiene justificación metodológica cuando el proyecto que se va a ejecutar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p. 107).

Este estudio tiene justificación metodológica debido a que ha desarrollado un instrumento para evaluar las variables Gestión del Conocimiento y Mejora Continua, de tal forma que permita medir la relación entre ambas variables en el ámbito de la Universidad César Vallejo Lima Norte. Asimismo, dicho instrumento servirá de referencia para otras investigaciones.

1.6. Limitaciones de la investigación

La limitación primordial de este trabajo de investigación ha sido búsqueda de información, ya que existen muchos antecedentes de tipo cualitativas pero muy escasas cuantitativas, sobre todo a nivel internacional.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo General

Establecer la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora Continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

1.7.2. Objetivos específicos

Establecer la relación entre creación del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Establecer la relación entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Establecer la relación entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Establecer la relación entre la transferencia del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

1.8.2. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre la creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Existe una relación significativa entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Existe una relación significativa entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Existe una relación significativa entre la transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

II. Marco Teórico

2.1. Gestión del Conocimiento

Antes de abordar las bases teóricas relacionados a la gestión del conocimiento, se ha considerado conveniente explicar lo más relevantes al conocimiento:

2.1.1. *Definición de Conocimiento*

Se ha revisado los fundamentos teóricos acerca de ¿Qué es conocimiento?, identificando innumerables definiciones relacionados a varias disciplinas, como la pedagogía, psicología, entre otras; pero debido a que la presente investigación está relacionado al campo de la administración, se ha seleccionado conceptos que están más relacionados a esta ciencia, los cuáles se detallan a continuación:

El conocimiento es considerado un elemento trascendente para las instituciones públicas y privadas de la actualidad, puesto que su función es determinar los niveles de acción de los individuos como de las organizaciones, ya que por sí mismo el conocimiento no tiene relevancia, pero si existe una persona que lo gestione se tornará en un elemento importante (Agudelo y Valencia, 2018).

De Freitas y Yáber (2017) manifiestan que para entender el conocimiento dentro del ámbito organizacional es primordial conocer el significado de datos e información. En tal sentido, las organizaciones consideran que toda información debe abordar un proceso denominado “Embudo del Conocimiento” el cual se compone por tres elementos que se citan en orden prioridad: los datos, la información y el conocimiento; esto se puede contrastar en la figura 5.

Figura 5

La metáfora del embudo del conocimiento



Nota: Adaptado de “Knowledge management in education journals”, por [Cantón y Ferrero, 2016](#),

Educar, 2

La interpretación del embudo del conocimiento inicia primero con los “datos” que representa un registro que por sí mismos no tienen ningún propósito, no sirven para que la organización o los miembros con la conforman tomen decisiones. En segundo lugar, la “información” corresponde a los datos ingresados que han sido transformados por la asignación de un significado de acuerdo a un contexto. Finalmente, el conocimiento es transformación de la interrelación de datos e información, y son las personas con sus experiencias y según el contexto las que generan este recurso vital (De Freitas y Yáber, 2017).

“El conocimiento es un elemento estratégico, un recurso vital y un activo primordial para las organizaciones” (De Freitas y Yáber, 2017, p. 6). Así mismo, Marrero et al. (como se citó en

Marín et al., 2013) afirman que el “conocimiento en el ámbito empresarial es concebido como un activo intangible que le adiciona valor.

2.1.2. Tipos de conocimiento

Entre los tipos de conocimiento podemos mencionar al conocimiento tácito y al conocimiento explícito:

A. Conocimiento Tácito. McGaughey (como se citó en Bellinza et al., 2011) afirma lo siguiente:

Se considera conocimiento tácito a las ideas, habilidades, experiencias, destrezas, costumbres, creencias, historias, valores, etc., que es complicado de explicar porque se tiene impregnado en la mente y en la cultura de una persona, comunidad, organización o país; también puede explicarse como conocimiento del contexto (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc), conocimiento como destreza cognitiva (comprensión lectora, solución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.); tales conocimientos les permite acceder a otro más complejo o resolver situaciones novedosas (p. 260).

Se puede inferir que este conocimiento es abstracto y se materializa a través de la acción del sujeto que la posee, en un determinado contexto. En este mismo sentido Quizhpe et al. (2016) manifiesta:

El conocimiento tácito forma parte del ser humano como un ser biopsicosocial, cuya estructura le permite crear ideas y pensamientos sobre la realidad; adopta y aplica en su comportamiento valores ético – morales; y, desarrolla y aplica habilidades lógico – mentales necesarias para la gestión del conocimiento. Es decir que el conocimiento tácito puede estar estructurado en la mente a manera de pensamientos de los seres humanos, no es posible ser conocidos por las demás, por tanto, requiere su

“formalización” con lo cual se posibilitará su comunicación, socialización, transferencia, reconstrucción y construcción. (p. 20)

B. Conocimiento Explícito. Según Bellinza et al. (2011) el “conocimiento explícito es objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc.” (p. 260). Al respecto es imprescindible mencionar la explicación de Quizhpe et al. (2016):

El conocimiento explícito constituye un conocimiento formal, es decir está representado por contenidos, datos, información y conocimientos que ha desarrollado el ser humano y que son transferibles a través de medios convencionales y tecnológicos. Cabe destacar que la estructuración de este tipo de conocimiento requiere la aplicación de un lenguaje formal basado en reglas idiomáticas necesarias para la transferencia de los mismos. También es importante mencionar, que el conocimiento tácito es parte de la vida del hombre y está constituido por su misma naturaleza, y puede permanecer de esta forma, pues no requiere y no es imprescindible su elevación a un nivel de conocimiento explícito, si esto sucede se ha generado una necesaria transformación en el conocimiento social. (p. 20)

2.1.3. Definición de Gestión del conocimiento

Se ha recopilados diferentes definiciones relacionadas a la Gestión del conocimiento, las cuáles se describen a continuación:

“Es un proceso, que está integrado por una serie de elementos y etapas sucesivas dependientes y secuenciales entre sí, tales como la creación, el almacenamiento, la aplicación/uso y la transferencia del conocimiento”. (Quizhpe et al., 2016, p. 21)

“En una organización la gestión del conocimiento tiene como propósito capturar, organizar, compartir, difundir y crear conocimiento formal e informal, para mejorar la productividad y brindar bienes y servicios cada vez más eficientes”. (Pabón, 2016, p. 23)

Es decir, que la Gestión del Conocimiento debe cumplir un proceso riguroso para proporcionar bienes y servicios de calidad.

Es un ciclo fundamental dentro de las organizaciones porque ayuda a cultivar su aprendizaje, permitiendo identificar, seleccionar, organizar y transmitir información estratégica a todos los miembros, logrando que éstos tomen decisiones coherentes y solucionar dificultades oportunamente. (Torres y Lamenta, 2015, p. 4)

Permite combinar el conocimiento tácito que poseen las personas y el conocimiento explícito que puede facilitarse a través de las TI; para capturar, codificar, almacenar, recuperar y compartir el conocimiento que existe en el interior de la organización, con el propósito de crear y mantener el conocimiento para lograr la toma de decisiones y los objetivos estratégicos. (De Freitas y Yáber, 2017, p. 6)

Esto significa que la Gestión del Conocimiento contribuye para que el conocimiento poseído por las personas sea plasmado en las tecnologías de información para un adecuado funcionamiento de toda una organización, permitiéndole así ser innovadora.

“Son procedimientos aplicados por una o varias personas para coordinar la actualización de los activos intangibles”. (Marín et al., 2013, p. 38)

En tanto Matheus (como se citó en Marín et al., 2013) afirma que estos activos intangibles permitirán generar una ventaja competitiva en la organización, ya que son “valiosos, escasos y pocos imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado” permitirán mantener una ventaja competitiva para la institución.

Es un “método que simplifica y mejora el proceso de compartir, distribuir, crear, capturar y entender el conocimiento dentro de una organización” (Gottschalk, como se citó en Agudelo y Valencia, 2018). Asimismo “es una relación trabajador-organización orientada a gestionar la información; que involucra identificar, seleccionar, organizar y darle un uso. En las instituciones de hoy sean públicas o privadas el conocimiento impulsa a la acción y la mejora continua”. (Agudelo y Valencia, 2018, p. 674)

“Es un proceso sistemático que permite la mejora del desempeño de los trabajadores de una compañía, logrando la creación, recopilación, organización, transmisión, uso y explotación del conocimiento”. (García y Gómez, 2015, p. 15)

Es considerada un paradigma gerencial o una estrategia para generar conocimiento propicio, a la persona y el momento propicio, contribuyendo a que los trabajadores compartan lo que saben a todos miembros y pueda aplicarse en el trabajo diario, y así incrementar el desempeño organizacional. (O’Dell y Jackson, como se citó en Macías y Aguilera, 2012)

Nonaka y Takeuchi (como se citó en De Freitas y Yáber, 2017) indica que las empresas tienen un interés por gestionar el conocimiento que tienen, ya que será la única ventaja competitiva sostenible, en esta economía tan cambiante.

2.1.4. Proceso de la Gestión del Conocimiento

Luego de la literatura revisada, se ha determinado que existen cuatro fases que componen la gestión del conocimiento y para que las organizaciones puedan aplicarlas deben asignar con precisión las funciones que asumirán cada miembro de la empresa; se sabe que todos gestionan el conocimiento, pero para perfeccionarse es necesario mantener el dinamismo en cada eslabón, la cual se logra cuando los funcionarios asumen un rol al momento de recepcionar y transmitir información, el cual se transforma en conocimiento. (Agudelo y Valencia, 2018, p. 676)

A continuación, se presenta las cuatro fases, cada una con diversas definiciones recopiladas durante la investigación:

A. Creación del conocimiento. La primera etapa constituye la creación del conocimiento que requiere dos procedimientos básicos; el primer acercamiento al objeto de conocimiento es de naturaleza empírica, el mismo que es directo y se realiza a través de los sentidos y procedimientos metodológicos, técnicos e instrumentales. El segundo acercamiento al objeto es el teórico que se genera a partir de la revisión, análisis, interpretación, síntesis y reconstrucción de la teoría desarrollada sobre el respectivo objeto de conocimiento. (Quizhpe et al., 2016, p. 18)

La fase de la creación o identificación es el descubrimiento del conocimiento para iniciar el proceso de gestionarlo. (Agudelo y Valencia, 2018, p. 675)

Es importante destacar que esta primera fase de crear conocimiento se sustenta en la propuesta de Nonaka y Takeuchi (como se citó en Sánchez, 2005), el cual manifiesta que en esta fase se realiza un proceso de conversión del conocimiento, los cuáles se mencionan a continuación:

A1. Proceso de socialización (de tácito a tácito). Las personas pueden aprender nuevos conocimientos obtenidos de forma directa de otras personas, esto se puede presentar cuando se comparte experiencias, cuando se recibe una capacitación para adquirir habilidades nuevas, las cuales también pueden ser aprendidas a través de la observación, la imitación y la constante práctica.

A2. Proceso de exteriorización (de tácito a explícito). Este proceso es vital en la fase de crear conocimiento y se puede materializar cada vez que se crean nuevos productos. Es fundamental entender que el conocimiento se hace visible a través de una conversación, donde se utiliza metáforas, analogías o modelos.

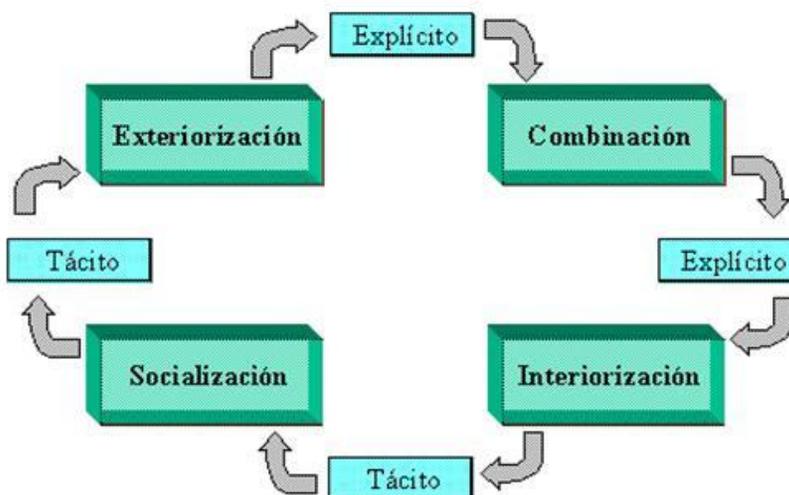
A3. Proceso de combinación (de explícito a explícito). En este proceso interactúan diversas formas de conocimiento explícito, tales como base de datos y documentos, los cuales se intercambian y se combinan cuando las personas realizan conversatorios telefónicos, reuniones virtuales, presenciales, etc.

A4. Proceso de interiorización (de explícito a tácito). Este proceso explica la interiorización de los resultados de aprendizaje que se han obtenido a través de las otras fases de crear conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de las personas en la forma de modelos mentales compartidos o buenas prácticas de trabajo. Las personas van interiorizando el conocimiento de los documentos según su experiencia en particular.

Lo explicado en los párrafos precedentes acerca de la creación del conocimiento se puede apreciar en la figura 6:

Figura 6.

Proceso de creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi



B. Almacenamiento del conocimiento. La segunda etapa, implica el almacenamiento del conocimiento tanto en archivos documentales como digitales los mismos que corresponde al nivel institucional. La etapa de almacenamiento a su vez posibilita el cumplimiento de la tercera fase del proceso que corresponde a la aplicación y uso del conocimiento. (Quizhpe, et al., 2016, p. 18)

Es fundamental en todas las organizaciones conservar o retener el conocimiento, si esto no sucede los esfuerzos realizados a lo largo de los años en los procesos implementados de una empresa se perderían, ocasionando que se repitan actividades ya concluidas. (Maedche et al., 2003, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 266)

En una organización retener conocimiento implica atesorar la información y los conocimientos que han sido utilizados, esto a través de un sistema de gestión documental que sirva de soporte a las actividades de una organización y facilite su consulta en el momento que se requiera. Este sistema permite escribir la historia de una compañía, su desarrollo y evolución, como una estrategia para enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de forma permanente, impone la sociedad actual a sus organizaciones. (González, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 266), también es preciso presentar los subprocesos que existen en la retención del conocimiento:

B1. Seleccionar, según los múltiples acontecimientos que experimenta la organización, a las personas y procesos que por su valor deben retenerse.

B2. Guardar la experiencia de manera adecuada.

B3. Garantizar que la memoria organizacional sea actualizada periódicamente.

En el ámbito organizacional se puede proponer que una opción para retener el conocimiento es formar equipos de trabajo integrados por miembros con diferentes niveles de experiencia, cuyo propósito debe ser transferir el conocimiento entre las personas más experimentadas a las menos experimentadas. Esto es crucial para una organización porque

coadyuva a contrarrestar los futuros riesgos producidos ante la ausencia de los colaboradores más experimentados. (Molina, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 266)

Así como todas las fases, almacenar el conocimiento en una organización es un proceso dinámico, que permite estructurarlo en un solo lenguaje. (Agudelo y Valencia, 2018, p. 675)

C. Aplicación y uso del conocimiento. Esta fase posibilita la contrastación teórica – empírica que es un mecanismo de confirmación o rechazo de las hipótesis y teorías. (Quizhpe et al., 2016, p. 18)

También se puede manifestar que la utilidad del conocimiento está determinada según la necesidad que posee cada organización (Agudelo y Valencia, 2018, p. 675). En esta fase se requiere un sistema de gestión de información que proporcione datos actualizados sobre los requerimientos de los usuarios con el objetivo de gestionar el conocimiento de forma eficiente. Entonces se infiere que una gestión efectiva del conocimiento sólo será posible si se crean intranets, portales, escenarios, plataformas, entre otras herramientas que incentivan a los miembros de una organización a consumir esta información y seguir desarrollando su conocimiento. (Boomer, 2004, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265)

Las organizaciones enfrentan un entorno muy competitivo, por ello es determinante una actitud proactiva que les permita mantenerse en el mercado, una alternativa es potenciar el proceso de la gestión del conocimiento, la misma que debe sostenerse con algunos elementos de la organización como la cultura organizacional, estilos de dirección y políticas, las cuales influyen en el uso del nuevo conocimiento (Gandul, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).

D. Transferencia del conocimiento. Al cumplirse la etapa de aplicación y uso del conocimiento es factible generar la etapa de transferencia del conocimiento que permite su

socialización y por lo tanto su respectiva profundización, ampliación, crítica, reconstrucción y construcción colectiva del conocimiento. (Quizhpe et al., 2016, p. 19)

En las organizaciones es primordial contar con un área que se encargue de la distribución del conocimiento hacia uno o varios miembros, hacia una o varias áreas específicas y dentro de los mismos miembros de un equipo de trabajo, por lo que se puede afirmar que estas acciones personales sirven como un mecanismo para transferir el conocimiento (Hawamdeh & Suliman, como se citó en Bellinza et al., 2011); dicha transferencia sólo es posible si se complementan con las herramientas tecnológicas que contribuyen para compartir y distribuir el conocimiento, tales como plataformas y software específicos según la necesidad de la organización; aunque esta información no sea utilizada de la misma manera por todos los miembros, sin embargo, se trata de proveer conocimiento a los trabajadores para que desarrollen sus funciones respectivas.

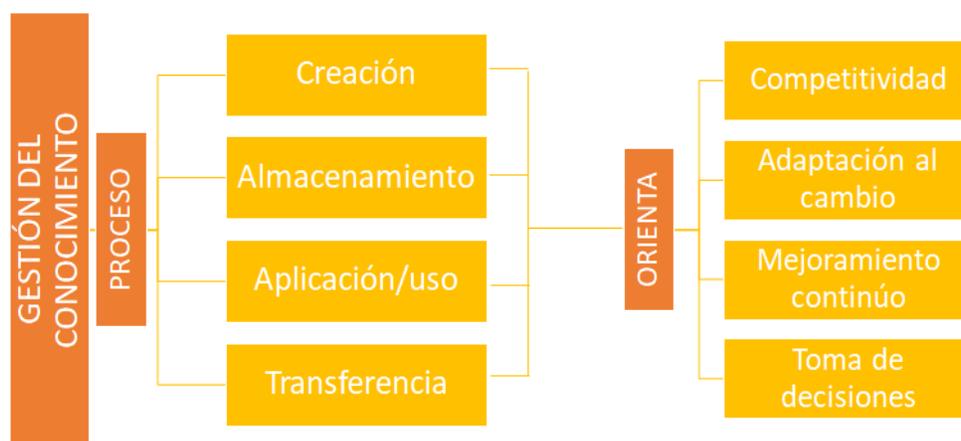
Otra de las formas de difundir el conocimiento es a través de la capacitación y el desarrollo profesional de los individuos, esto se conoce como la reproducción del conocimiento que se hace posible cuando se desarrollan debates, fórum, eventos, etc. Estas formas de transferir el conocimiento también contribuyen para conservar el conocimiento organizacional, ya que los conocimientos que atesoran algunos miembros muchos son indispensables para el funcionamiento de una organización y por tanto deben ser compartidos para evitar que la ausencia de alguno de ellos, por las razones que fuera, perjudique a la organización al no contar con ese conocimiento cuando se requiere (Guell, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).

Las cuatro fases o etapas que componen el proceso de la gestión del conocimiento, tales como creación, almacenamiento, aplicación y transferencia, las cuáles han sido descritas y explicadas en los párrafos precedentes cumplen un rol fundamental, porque permiten a las organizaciones ser generadoras y orientarlas en aspectos como: la competitividad institucional, el

desarrollo de la capacidad para la adaptación al cambio, el mejoramiento continuo y la toma de decisiones, considerando como base los datos, la información y el propio conocimiento. (Quizhpe et al., 2016, p. 19). Tal como se aprecia en la figura 7.

Figura 7

Proceso de Gestión del Conocimiento según Quizhpe et al., (2016)



Nota: Adaptado de “Gestión del conocimiento: Investigación y docencia universitaria”, por Quizhpe et al., 2016, *Espe, 1*

2.1.5. Factores de la Gestión del Conocimiento

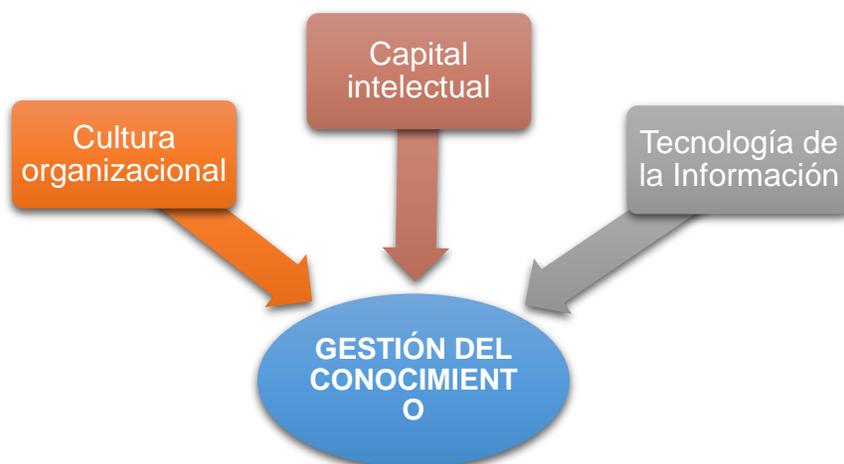
En esta investigación se ha identificado dos clasificaciones de los factores de la gestión del conocimiento, las cuales se explican a continuación:

A. Cultura organizacional, capital intelectual y tecnología de la información. Estos factores aportan valor intangible a la gestión del conocimiento en las organizaciones; y para que sea desarrollada y sostenible, no es suficiente identificar el conocimiento y sólo creer que es importante para implementar una ventaja competitiva, para esto se requiere de factores que posibiliten una inserción sostenida del conocimiento al interior de las organizaciones, para lo cual

en esta Triada Conceptual donde interactúan los elementos de la sociedad del conocimiento bajo un enfoque holístico (Bueno, como se citó en Agudelo y Valencia, 2018). Tal como se muestra en la figura 8.

Figura 8.

Factores de la Gestión del Conocimiento, según Bueno, como se citó en Agudelo y Valencia, 2018



B. Capital intelectual, sistema de información y de las tecnologías de la información y comunicación, sistema de gestión del conocimiento. Según Quizhpe et al., (2016) la gestión del conocimiento en el ámbito de las instituciones de educación superior requiere de la participación de tres factores primordiales: capital intelectual, el sistema de información y de las tecnologías de la información y comunicación, y el sistema de gestión del conocimiento. Tal como se puede observar en la figura 9.

Figura 9

Factores de la Gestión del Conocimiento, según Quizhpe et al., (2016)



Estos tres componentes básicos y sus correspondientes elementos se detallan a continuación:

B1. Capital intelectual. Este primer factor es necesario para que se produzca la gestión del conocimiento, este se relaciona con el ser humano, es decir con el personal de la organización. El reclutamiento de personal calificado y orientado a su incorporación en la organización constituye siempre una acción estratégica y determinante en el logro de la gestión del conocimiento; si la organización cuenta con el capital intelectual es importante y necesario a la vez aplicar una sistemática formación y actualización orientada a la gestión del conocimiento, esta estrategia constituirá siempre un valor agregado frente a las demás organizaciones que tienen como misión la generación de conocimientos.

La disponibilidad de personal calificado para la gestión de conocimientos, dentro de una organización, constituye una ventaja competitiva; pues esto implica contar con personal que ha desarrollado capacidades que permitirán la innovación del conocimiento, la creación del conocimiento; y la capacidad de uso del conocimiento científico existente.

B2. El sistema de información y de las tecnologías de la información y comunicación.

Es el segundo factor de la gestión del conocimiento, los cuáles harán posible su proceso de comunicación y socialización. La difusión se hace posible también cuando está operativo el sistema de información apoyado por las Tic's y, finalmente hace posible la transferencia misma de los conocimientos, esto se posibilita cuando el conocimiento se ha constituido en conocimiento explícito.

Un aspecto determinante para poder establecer el nivel de contribución de las Tic's en la gestión del conocimiento es su valoración inicial en el desarrollo mismo del proceso, por tanto, para identificar si la tecnología que existe al interior de la organización y en el mercado contribuye a esta gestión, se debe evidenciar lo siguiente:

- Contribuyen en la estructura de las fuentes de información para la toma de decisiones.
- Contribuyen en generar informes con datos útiles.
- Entregan información útil a los miembros de la organización adecuados y llega de forma oportuna.
- Contribuyen con las redes formales e informales de la organización.
- Es de fácil integración con los procesos de trabajo y del entorno.
- Tiene interfaces sencillas de usar y explotar.
- Contribuyen en crear y transferir el conocimiento tácito y explícito al interno de las empresas.

B3. Sistema de gestión del conocimiento. Este tercer factor corresponde a la propia estructura institucional, es un enfoque orientado a instituciones de educación superior, por lo cual se identifica en primer lugar con las políticas institucionales relacionadas con la investigación, docencia, producción y transferencia del conocimiento, formación y capacitación de los

colaboradores en gestión del conocimiento y publicaciones; Como un aspecto importante dentro del sistema de gestión del conocimiento se encuentran los recursos físicos y financieros institucionales los cuales, en cierta manera, condicionan su producción y logro de resultados. La infraestructura tecnológica disponible en la institución; así mismo, constituye un elemento determinante en la gestión del conocimiento (pp. 20-22).

2.2. Mejora Continua

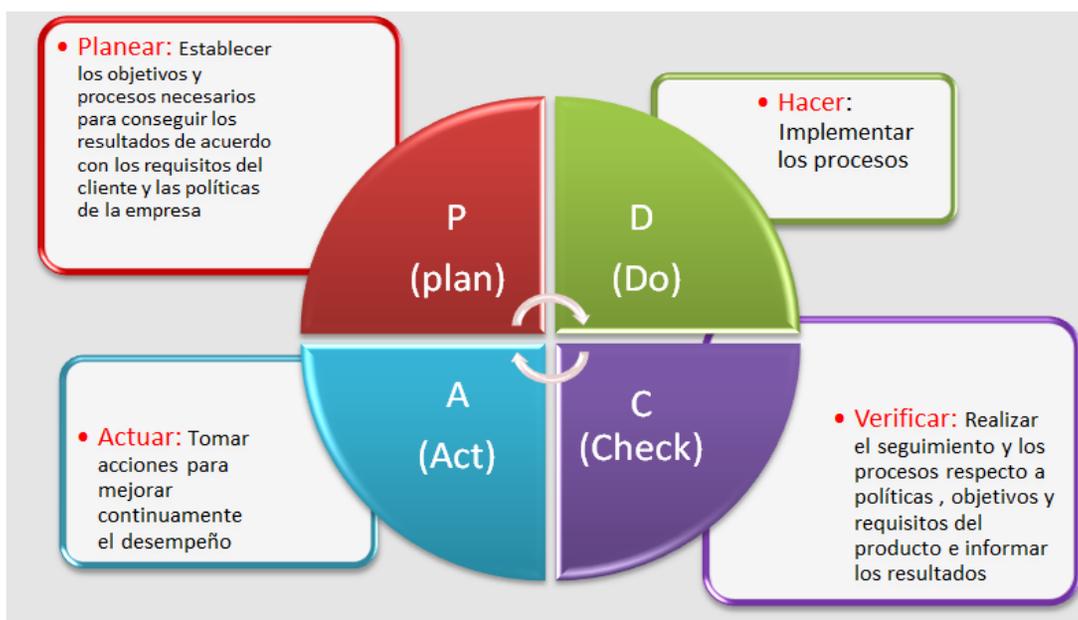
Para entender que es mejora continua es necesario explicar las diversas posiciones que se complementan entre sí, en esta investigación se ha identificado las definiciones más relevantes:

El norteamericano Edwards Deming, fue quien implementó el concepto de mejora continua como resultado de la creencia que existían cuatro etapas en el desarrollo de nuevos productos, siendo la primera etapa el diseño, seguido de la producción, las ventas y la investigación de mercado y servicio, finalmente a éstas le agrega el rediseño considerando la experiencia previa, logrando con esto que la calidad mejore de forma progresiva, este circuito se repetía en las organizaciones convirtiéndose en una actividad fundamental para asegurar la mejora continua.

Después de la segunda guerra mundial, los japoneses identificaron en este método una clave para el éxito de sus organizaciones, transformándola en lo que hoy es conocido como el ciclo PHVA, la cual se puede definir como una metodología que sirve para planear, hacer, verificar y actuar en los diversos procesos de una organización, con la finalidad de gestionar la mejora continua. Actualmente es conocido como círculo Deming o ciclo Deming (Vargas y Aldana, 2014, p.273). Tal como se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Ciclo de Deming



Nota: Adaptado de “El ciclo de Deming”, por Administración de la calidad Paola

También debemos mencionar el aporte de Juran (como se citó en Gutiérrez, 2010) quien afirma lo siguiente:

En una organización el mejoramiento de la calidad se desarrolla cuando existe mejora en la ejecución de los procesos, evidenciando altos niveles de calidad, los cuáles son posibles si se consideran los siguientes aspectos:

- Determinar anualmente los espacios físicos, equipos, entrenamiento, procedimientos, políticas que se requieran para lograr la mejora de la calidad, es decir prever la infraestructura necesaria.
- Reconocer los proyectos claves que requieren mejora, identificando los aspectos que deben ser mejorados
- Construir equipos de mejora de calidad con responsabilidades definidas para los diversos proyectos claves, con una visión de éxito.

- Proveer de recursos, formación y motivación para los miembros de los equipos de mejora continua.
- Identificar las diversas causas que obstaculizan la mejora continua.
- Propiciar medidas correctivas entre los miembros de la organización
- Determinar los sistemas de control para estandarizar procesos y conservar la mejora (p. 47).

También se puede mencionar la metodología japonesa conocida como mejora continua Kaizen, la cual es utilizada como una estrategia y clave de éxito por la mejora sostenible; esta incluye todas las actividades del negocio y la mejora puede estar relacionada a costos, cumplir con los tiempos de entrega, a seguridad y salud ocupacional, con proveedores, con productos, crecimiento de colaboradores, etc. La base de mejora continua Kaizen se sustenta en el perfeccionamiento permanente del diseño original, el cual se logra por el involucramiento principal de los miembros operativos de producción, así como también es necesario el compromiso de los otros miembros de la organización. Es una estrategia que tiene impacto sobre los productos y los procesos de producción y de gestión administrativa, por ello incentiva el saber hacer colectivo, es decir la colaboración de los trabajadores, desarrollando su motivación. (Bonilla et al., 2010, p. 37)

Sin embargo para la presente investigación se considera la mejora continua con las cuatro fases establecidas en el ciclo de Deming, tales como Planear, Actuar, Verificar y Hacer. Al respecto Riveros (2007), manifiesta lo siguiente:

En las organizaciones planifican objetivos y metas, cuando estos son logrados el primer paso a seguir es la estandarización, cuyo objetivo es asegurar este mismo resultado, para lo cual se

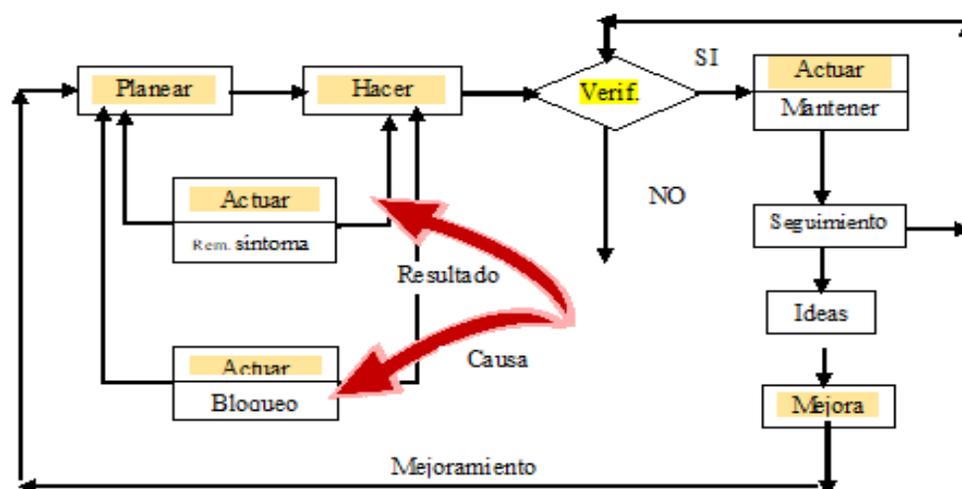
realiza un seguimiento continuo para conservar el proceso ya controlado. Para mantener una mejora permanente se deben analizar metas, en donde pueden participar:

- Círculos de calidad o equipos de mejora continua.
- Personas con un ambiente de motivación, incentivos y permanente innovación.
- Equipos dedicados a la investigación
- Equipos designados a la elaboración de nuevos servicios y productos

La aplicación de la mejora continua está ligada a la estructura de una organización, sus propósitos principales y a las políticas establecidas. El mejoramiento significa formar un nuevo ciclo PHVA, bajo el enfoque mostrado en la figura 11. Es fundamental considerar que la mejora continua solo es posible cuando se aplica constantemente el ciclo PHVA y se estandariza las acciones que permiten lograr los nuevos niveles planificados y fijando nuevas metas de mejora (pp. 215-216).

Figura 11

Ciclo PHVA de mejorar



Nota: Adaptado de “Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio”, por Riveros, 2007,

Interciencia

La mejora continua es el resultado de administrar de forma organizada y mejorar los procesos a través de la identificación de causas y restricciones, estableciendo así ideas novedosas y proyectos de mejora, ejecutando planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando las prácticas positivas para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño (Gutierrez, 2010, pp. 66-67).

2.2.1. Etapas del proceso de mejora continua

El proceso de mejora continua consta de cuatro etapas que tienen su fundamento en el ciclo de Deming o también conocido como ciclo PHVA. En las organizaciones estas etapas corresponden a planificar, hacer, verificar y actuar (Bonilla et al., 2010, p.39). En esta investigación se detalla cada etapa o ciclo:

A. Planificar. En esta etapa se definen los objetivos, las metas, las actividades a ejecutar y la forma de medir los avances, previamente se identifica el estado situacional a través de un diagnóstico, de donde provienen los problemas a resolver y las áreas claves de mejora; las que se deben ubicar por orden de prioridad y de impacto a la organización”. (Vargas y Aldana, 2014, p. 273)

“Esta etapa implica tomar decisiones sobre las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las causas que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso”. (Munch y Sandoval, 2015, p. 97)

Segun Bonilla, et al. (2010) existen actividades principales de mejora comprendidas en este ciclo, tales como: i) Asignación y capacitación al personal, ii) Revisión de procesos y medición de resultados, iii) Identificar necesidades de clientes, iv) Relacionar el desempeño de procesos y las

necesidades de clientes, v) Identificar las oportunidades de mejora, vi) Establecer las metas, vii) Proponer el plan y preparar al personal para el despliegue (p. 39).

B. Hacer. En esta etapa se ejecuta el plan que previamente se ha elaborado, y se determinan los aspectos necesarios para el seguimiento, al desarrollar las acciones se identifican los indicadores de cumplimiento, los mismos que servirán para evaluar los logros y contrarrestar las deficiencias. (Vargas y Aldana, 2014, p. 273)

Esta etapa representa el desarrollo del plan de acción, donde se debe monitorear el comportamiento, siendo necesario capacitar al personal para su involucramiento y conocimiento de la relación entre las variables manejadas. (Munch y Sandoval, 2015, p. 97)

En esta fase existen actividades principales de mejora, tales como, i) Implementar el plan de mejora y ii) Recopilar los datos apropiados. (Bonilla et al., 2010, p. 39)

C. Verificar. En esta etapa se compara el plan inicial con las acciones ejecutadas, lo cual se desarrolla a través de los resultados de los indicadores, identificando y analizando las desviaciones. (Vargas y Aldana, 2014, p. 273)

Existen actividades principales de mejora comprendidas en este ciclo, tales como: i) Medir y analizar los datos obtenidos luego de implantar los cambios, ii) Comprender si nos estamos acercando a la meta establecida, iii) Revisar y resolver los asuntos pendientes. (Bonilla et al., 2010, p. 39)

D. Actuar. En esta etapa se determinan las acciones correctivas y se replantean nuevas acciones. En caso se identifique el logro de las metas esperadas, se estandarizan y sistematizan los procesos para asegurar los mismos o mejores resultados. (Vargas y Aldana, 2014, p. 273)

En esta fase se implementan los cambios que se han identificado en la fase de verificación, logrando mejorar los procesos para la satisfacción de los clientes (Munch y Sandoval,

2015, p.97). Existen actividades principales de mejora comprendidas en este ciclo, tales como: i) Incorporar formalmente la mejora al proceso, ii) Estandarizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa, iv) Estar atentos a las nuevas oportunidades de mejora. (Bonilla et al., 2010, p. 39)

2.3. Gestión del conocimiento y mejora continua en universidades

Las universidades son organizaciones estratégicas en la sociedad por la labor que ejercen en la formación de los futuros profesionales de un país, sin embargo en la actualidad su desempeño es tradicional, siendo necesario asumir un rol más emprendedor, protagónico y dinámico con su entorno social y empresarial, para lograr aquello deben considerar entre sus objetivos a la gestión y transferencia del conocimiento así como orientarse hacia la mejora continua, ambos sistemas de dirección se complementan para contribuir con mejorar los resultados de desempeño. (Esquivel et al., 2017, p. 64)

La creación y combinación del conocimiento genera nuevas capacidades, por lo cual se sustenta que el conocimiento es un recurso clave y estratégico para implementar la mejora continua, cuya filosofía puede ejecutarse a través de buenas prácticas y técnicas; para las organizaciones ambos aspectos son necesarios para lograr una dirección estratégica. (Esquivel et al., 2017, p. 65)

En las universidades los procesos se implementan y sustentan desde la cadena de valor o ciclo de vida del conocimiento. Existen diversos sistemas de control para la mejora continua, los mismos que son de utilidad para generar conocimientos nuevos, por tanto, esta supervisión actúa y brinda apoyo a los equipos que se construyen para resolver problemas. (Esquivel et al., 2017, p. 65)

Se ha considerado sustancial explicar la relación entre la gestión del conocimiento y la mejora continua. (Esquivel et al., 2017, p. 65):

- La mejora continua se fundamenta en las necesidades y expectativas de la sociedad y de los clientes, y la gestión del conocimiento organizacional, no existen independientemente de la conciencia del hombre por lo tanto ambos son intangibles.
 - La gestión del conocimiento y la mejora continua deben aplicarse en todos los procesos estratégicos de la organización, por lo tanto, ambos son procesos integradores.
 - La mejora continua y la gestión del conocimiento están relacionados con la cultura organizacional y se sustentan en el sistema documental de la organización.
 - La mejora continua y la gestión del conocimiento requiere el involucramiento de todos los miembros de una organización, sin esta participación activa de los implicados puede surgir el fracaso.
 - La gestión del conocimiento y la mejora continua pueden evaluarse a través de indicadores similares, tales como: incremento de los niveles de satisfacción del cliente, reducción de costos, incremento de participación en el desarrollo de las organizaciones y del territorio.
- Galindo et al. (como se citó Esquivel et al., 2017, p.66) manifiesta lo siguiente, respecto a la relación del conocimiento y la mejora continua:

Las herramientas que ha proporcionado la era digital deben ser aprovechadas por las organizaciones para que el conocimiento no sea sólo una acumulación de información o datos estadísticos en una base de datos, por el contrario, el conocimiento debe convertirse en un elemento estratégico. De tal forma que, si el conocimiento es adecuadamente estructurado, será fácil de comprender y localizarse y así las organizaciones puedan utilizarlo para la toma de decisiones de forma coherente.

La mejora continua de los procesos universitarios y en especial el de gestión del conocimiento reconoce el trabajo creativo que permite desarrollar los nuevos conocimientos

universitarios, los cuales deben generar una transformación de los procesos que intervienen en la institución, a la vez que propicien nuevas aplicaciones en actividades productivas u orientadas al desarrollo social. Asimismo, varios investigadores manifiestan que la gestión del conocimiento en las universidades es un campo de investigación poco explorado, así como la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento en las universidades, pero pueden implementarse, tal cual se hace en otro tipo de organizaciones, en este sentido, la ventaja competitiva, responsabilidad corporativa y así como la mejora de los programas y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (Benítez et al., 2016, p. 28)

III. Método

3.1. Tipo de investigación

Esta tesis tiene un enfoque cuantitativo puesto que utilizará el análisis estadístico para probar lo establecido en la hipótesis. Tal como plantea Hernández et al., (2014) el análisis estadístico y la medición numérica reflejan un enfoque cuantitativo, ya que se requiere recolectar datos para demostrar la hipótesis, con el objetivo de determinar modelos de comportamiento y probar teorías (p. 5).

Para Hernández et al., (2014) existen dos tipos de investigación científica, la investigación básica, permite producir conocimiento y teorías y la investigación aplicada, permite resolver problemas. La presente es una investigación aplicada, ya que al conocer la relación entre las variables gestión del conocimiento y mejora continua se podrán aplicar estrategias para resolver los problemas de la institución.

Este estudio ha utilizado el diseño no experimental, ya que ninguna de las variables “Gestión del Conocimiento” y “Mejora continua” son manipuladas, sólo se recogerá información tal como se da en la realidad, los mismos que luego son analizados (Hernández et al., 2010, p. 149).

Hernández et al. (2010) considera que dentro de la clasificación de los diseños no experimentales se encuentra el transeccional o transversal, al respecto nos dice que para esto se recopila información en un momento único, para luego describir el impacto o relación de variables en un determinado tiempo (p. 151); en ese sentido esta tesis tiene un diseño no experimental transeccional ya que la recopilación de la información se ha realizado en un sólo momento, en el mes de enero del año 2020.

Asimismo, Hernández et al. (2010) manifiesta que dentro de la clasificación de los diseños no experimentales Transeccionales existen diferentes alcances, como exploratorias, descriptivas, explicativas y correlacionales. Al respecto, el alcance “transeccional correlacional cuyo objetivo es conocer el nivel de asociación que existe entre dos o varias variables en un contexto en determinado (p. 81).

Esta tesis tiene un alcance transeccional correlacional, porque se orienta a medir y evaluar el grado de relación que existe entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora continua.

El método aplicado es hipotético-deductivo, ya que según Bernal (2010) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60). En esta investigación se han planteado hipótesis, las cuales se aceptan o rechazan para deducir conclusiones.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Según Jany (como citó Bernal, 2006) manifiesta que la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 164); en ese sentido, este trabajo de investigación ha considerado como población a los coordinadores académicos y jefes de áreas de la Universidad César Vallejo Lima Norte.

3.2.2. Unidad de muestreo

Para Hernández y Mendoza (2019) “la unidad de muestreo es el caso a seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra” (p. 198). Para esta investigación se seleccionaron a los jefes de áreas o coordinadores de escuela, quienes están más involucrados en la gestión del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo Lima Norte.

3.2.3. *Muestra*

Para Hernández et al. (2010) la muestra “es un conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 174). Asimismo, “la muestra no probabilística o dirigida es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 176). Para esta investigación la muestra está conformada por todos los individuos de la unidad de muestreo, es decir por todos los jefes de áreas y coordinadores de escuelas de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, conformada por 45 individuos.

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Gestión del Conocimiento

Variab le	Definición conceptual	Definición operacion al	Dim ensi ones	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	La Gestión del Conocimiento es un proceso, que está integrado por una serie de elementos y etapas sucesivas dependientes y secuenciales entre sí, tales como la creación, el almacenamiento, la aplicación/u	La variable GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, será medida a través de la aplicación de cuestionario de preguntas que posee diferentes	1. Creación del conocimiento	Es el proceso de conversión del conocimiento tácito e explícito a través de los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización (Quizhpe et al., 2016).	1.1 Socialización	Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación, por medio de la observación, la imitación y la práctica (Sánchez, 2005).	1.1.1 El aprendizaje de nuevas habilidades de los trabajadores ha sido adquirido al compartir experiencias entre compañeros de trabajo	Según Hernández et al., (2014). Ordinal Tiene un orden de mayor a menor jerarquía (p. 215). Intervalos Las escalas de actitudes no son intervalos, pero algunos investigadores lo

Variab le	Definición conceptual	Definición operacion al	Dim ensi ones	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
	so y la transferenci a del conocimient o (Quizhpe et al., 2016).	ítems, teniendo o en cuenta los indicad ores.						
					1.2 Exteriorización	El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos (Sánchez, 2005).	1.2.1 Usted utiliza el diálogo para transferir sus conocimientos, los cuales generan valor a la institución.	usan porque se acercan a este nivel y se tratan como tal (p. 216).
					1.3 Combinación	Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etc. (Sánchez, 2005).	1.3.1 Considera usted que los colaboradores intercambian conocimientos a través de documentos o bases de datos.	
					1.4 Interiorización	Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (Sánchez, 2005).	1.4.1 Considera usted que el conocimiento que ha interiorizado sobre esta organización ha sido obtenido de los diferentes documentos institucionales.	

Variab le	Definición conceptual	Definición operacion al	Dim ensi ones	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
			3. Aplicación y uso del conocimiento	Para el uso del conocimiento es necesario un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento (Boomer, 2004, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).	3.1 Sistema de gestión de información	Se identifica en primer lugar con las políticas institucionales relacionadas (...) producción del conocimiento, transferencia del conocimiento, formación y capacitación del personal en gestión del conocimiento; el marco legal y reglamentario está constituido por la respectiva Ley de Educación Superior y los Reglamentos Internos relacionados con (...) gestión del conocimiento, en este mismo marco legal y reglamentario debe constar el respectivo sistema de incentivos para los gestores del conocimiento (...) Como un aspecto importante dentro del sistema de gestión del conocimiento se encuentran los recursos físicos y financieros institucionales los cuales en cierta manera, condicionan su producción y logro de resultados. La infraestructura tecnológica disponible en la institución; así mismo, constituye un elemento determinante en la gestión del conocimiento (Quizhpe et al., 2016, p.18).	3.1.1 Usted conoce las políticas institucionales relacionadas a producir, transferir, formar y capacitar al personal para la aplicación y uso del conocimiento. 3.1.2 Usted considera que la infraestructura tecnológica contribuye con la aplicación y uso del conocimiento. 3.1.3 Usted considera importante aplicar sus conocimientos para mejorar e innovar en su área de trabajo. 3.1.4 Usted considera importante recibir capacitaciones para el uso eficiente del conocimiento.	

Variab le	Definición conceptual	Definición operacion al	Dim ensi ones	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
			4. Transferencia del conocimiento	Se soportan en herramientas tecnológicas, (...) aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. También, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación (Guell, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).	4.1 Capacitación	La capacitación como el desarrollo profesional forman parte de la reproducción del conocimiento que se cumple mediante la realización de actividades como son los eventos, los forum-debate, etc. (Guell, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).	4.1.1 En nuestra organización se ejecuta eventos, forum, debates para transferir conocimientos. 4.1.2 Usted ha transferido sus conocimientos a través de algún evento interno (reunión, foro, etc.)	
					4.2 Herramientas tecnológicas	Creación de determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas (Guell, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 265).	4.2.1 Nuestra organización cuenta con plataformas tecnológicas que facilitan compartir el conocimiento. 4.2.2 Usted conoce las bondades de la plataforma tecnológica institucional, de tal manera que hace uso cada vez que la necesita para sus actividades específicas.	

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Mejora Continua

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
VARIABLE 2: MEJORA CONTINUA	Para que la organización pueda apoyar a la administración en la mejora continua, se hace necesario tomar como elemento fundamental el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar): una derivación del método científico aplicado a los procesos de las	La variable dependiente "MEJORA CONTINUA", fue medida por medio de la aplicación de un cuestionario que posee diferentes preguntas, teniendo en cuenta los indicadores.	1. Planear	En la planeación se definen los objetivos, las acciones por realizar y la forma de medición de los avances. Además se determina la situación actual partiendo de un diagnóstico, del cual deriva el problema que se debe resolver y las principales áreas de mejoramiento. Estas se deben ubicar en orden de importancia y de impacto a la organización (Vargas y Aldana, 2014).	1.1 Objetivos mejoramiento 1.2 Acciones por realizar	Son factores medibles relacionadas a prácticas claves de la organización (calidad, proceso y costo) y con los cuales se establecen metas (Vargas y Aldana, 2014).	1.1.1 Usted establece objetivos para mejorar la calidad, los procesos y costos de su área.	Según Hernández et al., (2014). Ordinal Tiene un orden de mayor a menor jerarquía (p. 215). Intervalos Las escalas de actitudes no son intervalos, pero algunos investigadores lo usan porque se
						Contempla la operación de todos los equipos de mejoramiento para eliminar todos aquellos procesos, actividades, tareas y recursos que no agregan valor a un programa (...) para lograr esto se debe asegurar inversión en equipos, tecnología, capacitación, desarrollo y bienestar del trabajador (Vargas y Aldana, 2014).	1.2.1 Usted considera que la inversión en capacitaciones al personal es muy importante para lograr eliminar actividades o procesos innecesarios en su área.	

Vari able	Definición conceptual	Definición operacion al	Dime nsion es	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
	organizacion es que inicialmente se denominó ciclo de Shewart. (Vargas y Aldana, 2014).					(...) Permiten comunicar los resultados y establecer metas concretas de mejoramiento, pues lo que no se puede medir no se puede mejorar (Vargas y Aldana, 2014).	1.3.1 Usted tiene bien establecidos los mecanismos de medición de avance de sus actividades.	acercan a este nivel y se tratan como tal (p. 216).
			2. Hacer	En el hacer se ejecutan las acciones planeadas y se elaboran los indicadores. (Vargas y Aldana, 2014).		Las acciones se ejecutan tomando en cuenta cada área y cada persona de la organización (Vargas y Aldana, 2014).	2.1.1 Usted ejecuta las actividades planeadas considerando las habilidades de cada trabajador de su área. 2.1.2 Usted ejecuta sus acciones planeadas de manera coordinada con las otras áreas involucradas en sus actividades.	

Vari able	Definición conceptual	Definición operacion al	Dime nsion es	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
					2.2 Indicadores	<p>Información numérica que mide las dimensiones de entrada, salida y desempeño de procesos, productos y servicios de la organización como un todo. Estas variables le permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto a sus similares de otras realidades (Vargas y Aldana, 2014).</p>	<p>2.2.1 Usted elabora indicadores para medir el logro de las actividades ejecutadas por su área.</p> <p>2.2.2 Usted utiliza los indicadores que otras áreas han elaborado para tomar algunas decisiones que impliquen una mejora continua.</p>	

Vari able	Definición conceptual	Definición operacion al	Dime nsion es	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
			3. Verificar	En la verificación se compara el plan con el desempeño a partir de los indicadores y se analizan las desviaciones (Vargas y Aldana, 2014).	3.1 Comparación desempeño con estándar establecido	La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, estadísticas, etc. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. (Chiavenato, 2006, p.152).	3.1.1 Usted considera importante comparar sus resultados con lo planificado para evaluar la mejora continua de su área. 3.1.2 Usted utiliza las herramientas estadísticas para comparar el desempeño y seguir con la mejora continua.	
					3.2 Desviaciones	Son las variaciones que sobrepasan los límites normales y que por tanto exigen correcciones (Chiavenato, 2006).	3.2.1 Usted considera que existen muchas desviaciones o errores al momento de comparar lo ejecutado con lo planificado en relación a la mejora continua. 3.2.2 Está de acuerdo que es importante identificar las desviaciones o errores para realizar las correcciones y así contribuir a la mejora continua.	

Vari able	Definición conceptual	Definición operacion al	Dime nsion es	Definición conceptual	Indi cado res	Definición conceptual	Ítems	Escala de medición
			4. Actuar	En el actuar se establecen las correcciones y replantean las acciones. Si se logran los resultados esperados, se estandariza y sistematiza el proceso para así garantizar en adelante los resultados (Vargas y Aldana, 2014).	4.1 Acciones correctivas	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad o desviación detectada u otra situación indeseable (Riveros, 2007).	4.1.1 Usted considera importante eliminar las causas de una desviación o situación no deseada para contribuir a la mejora continua. 4.1.2 Usted considera que siempre se eliminan las causas de una no conformidad.	
					4.2 Corrección	Acción tomada para eliminar una desviación o no conformidad detectada (Riveros, 2007).	4.2.1 Usted considera que al detectar una desviación o no conformidad debe realizar una acción de mejora inmediata. 4.2.2 Usted considera que la acción tomada para eliminar una no conformidad se ejecuta de manera inmediata.	

3.4. Instrumentos

3.4.1. Técnica

En esta tesis se utiliza la encuesta, por ser una investigación cuantitativa. Tal como precisa Bernal (2006) a pesar de que la encuesta viene perdiendo cierta credibilidad, sigue siendo la técnica más empleada para recopilar datos. Esta técnica consiste en un conjunto de preguntas elaboradas con el fin de recolectar datos o información de un determinado grupo social (p. 194).

3.4.2. Instrumento

En este trabajo se ha empleado los cuestionarios. Tal como manifiesta Bernal (2006) “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (p. 266).

El cuestionario consta de 32 preguntas en total, de las cuales 16 preguntas corresponden a la Variable 1: Gestión del Conocimiento y 16 preguntas de la Variable 2: Mejora continua. Serán evaluados según la escala de Likert.

3.5. Procedimientos

Para Hernández et al., (2010) en toda investigación se debe seleccionar los procedimientos estadísticos o pruebas, según el tipo de pregunta de investigación, al respecto menciona que para el caso de preguntas correlacionales con dos variables y datos ordinales se debe emplear el coeficiente de rangos ordenados de Spearman.

3.6. Análisis de datos

Para determinar análisis de datos se ha tenido en cuenta lo planteado por Bernal (2006, p. 181) “esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos,

desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentran en el mercado”. Para la presente investigación se ha utilizado el SPSS para procesar los resultados estadísticos.

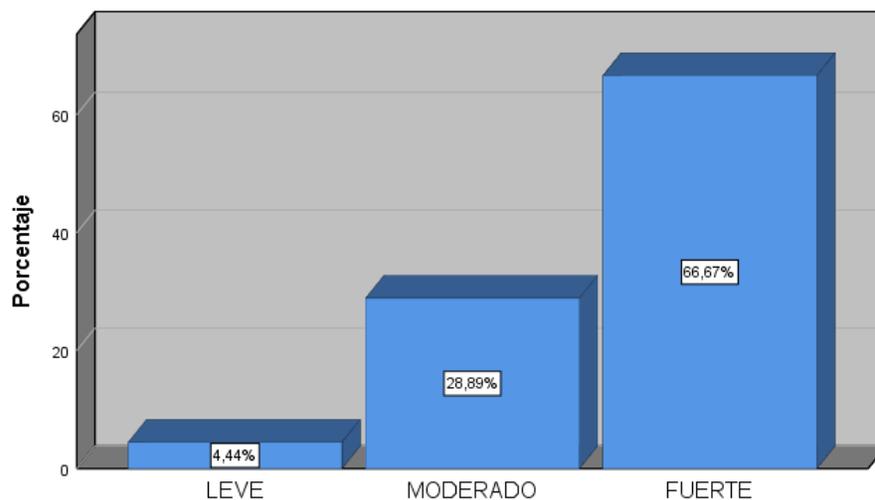
IV. Resultados

En este capítulo se muestran las tablas y gráficos con resultados descriptivos que detallan la frecuencia por nivel de percepción sobre las variables de estudio; asimismo se presenta el análisis de las correlaciones a través de las pruebas de hipótesis; ambos resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas. Cabe precisar que cada tabla y gráfico tiene su respectiva interpretación.

Tabla 3

Distribución de frecuencia sobre la Gestión del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	2	4,4
MODERADO	13	28,9
FUERTE	30	66,7
Total	45	100,0

Figura 12*Gestión del Conocimiento*

Interpretación: La tabla 3 y figura 12 muestran que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020, que el 4,4% califica la gestión del conocimiento como leve. El 28,9% tiene una percepción moderada, mientras que el 66,7% de los encuestados califica la gestión del conocimiento en nivel fuerte.

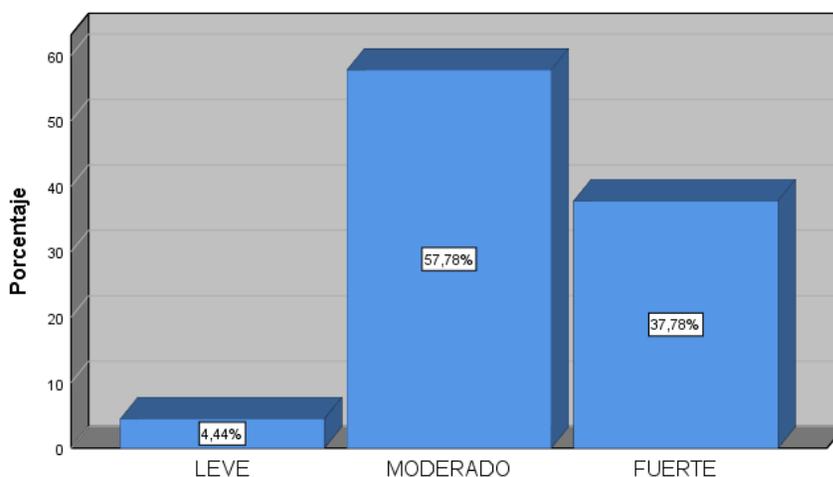
Tabla 4

Distribución de frecuencia sobre la Creación del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	2	4,4
MODERADO	26	57,8
FUERTE	17	37,8
Total	45	100,0

Figura 13

Creación del Conocimiento.



Interpretación: En la tabla 4 y figura 13, podemos apreciar que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020 que, el 4,4% califica la creación del conocimiento como leve. El 57,8% tiene una percepción moderada, mientras que el 37,8% de los encuestados califica la creación del conocimiento en nivel fuerte.

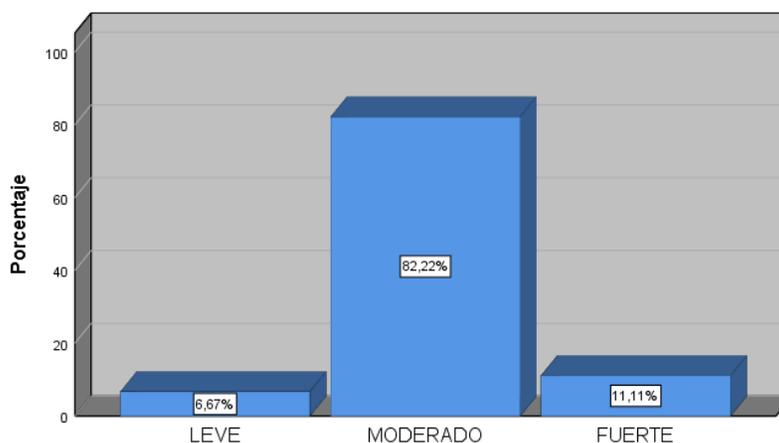
Tabla 5

Distribución de frecuencia sobre el Almacenamiento del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	3	6,7
MODERADO	37	82,2
FUERTE	5	11,1
Total	45	100,0

Figura 14

Almacenamiento del Conocimiento



Interpretación: En la tabla 5 y figura 14, podemos apreciar que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020 que, el 6,7% califica el almacenamiento del conocimiento como leve. El 82,2% tiene una percepción moderada, mientras que el 11,1% de los encuestados califica el almacenamiento del conocimiento en nivel fuerte.

Tabla 6

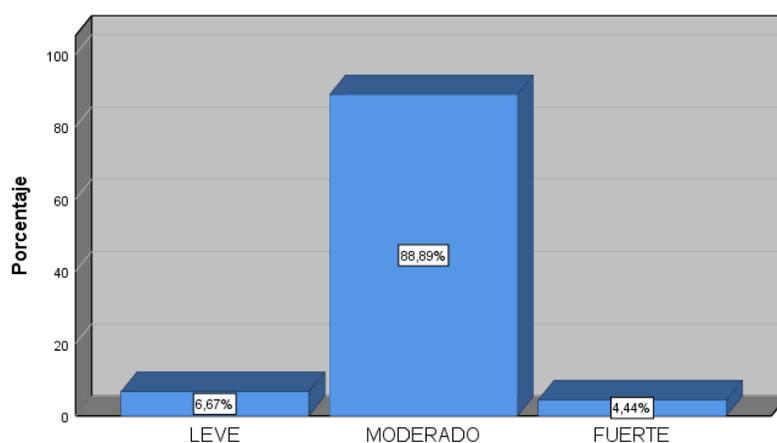
Distribución de frecuencia sobre la Aplicación y uso del Conocimiento en la Universidad César

Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	3	6,7
MODERADO	40	88,9
FUERTE	2	4,4
Total	45	100,0

Figura 15

Aplicación y uso del conocimiento



Interpretación: En la tabla 6 y figura 15, podemos apreciar que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020 que, el 6,7% califica la aplicación y uso del conocimiento como leve. El 88,9% tiene una percepción moderada, mientras que el 4,4% de los encuestados califica la aplicación y uso del conocimiento en nivel fuerte.

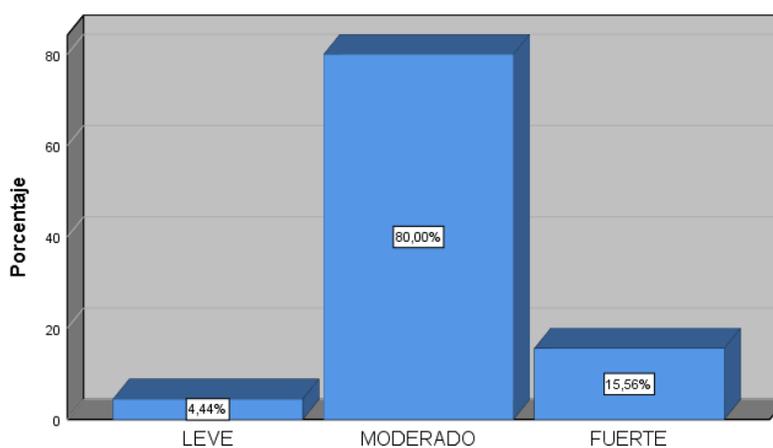
Tabla 7

Distribución de frecuencia sobre la Transferencia del Conocimiento en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	2	4,4
MODERADO	36	80,0
FUERTE	7	15,6
Total	45	100,0

Figura 16

Transferencia del Conocimiento.



Interpretación: En la tabla 7 y figura 16, podemos apreciar que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020 que, el 4,4% califica la transferencia del conocimiento como leve. El 80,0% tiene una percepción moderada, mientras que el 15,6% de los encuestados califica la transferencia del conocimiento en nivel fuerte.

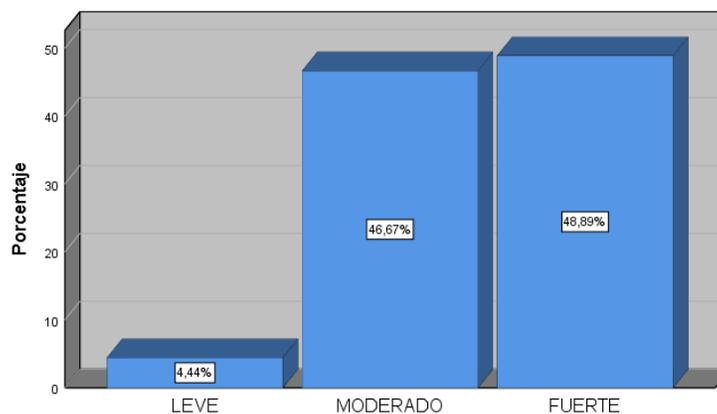
Tabla 8

Distribución de frecuencia sobre la Mejora Continua en la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
LEVE	2	4,4
MODERADO	21	46,7
FUERTE	22	48,9
Total	45	100,0

Figura 17

Mejora Continua.



Interpretación: En la tabla 8 y figura 17, podemos apreciar que la distribución de frecuencia sobre los resultados de la información proporcionada de 45 colaboradores entre jefes de áreas y coordinadores de escuela de la Universidad César Vallejo Lima Norte en el año 2020 que, el 4,4% califica la mejora continua como leve. El 46,7% tiene una percepción moderada, mientras que el 48,9% de los encuestados califica la mejora continua en nivel fuerte.

Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

H₁: Existe relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Condición:

Cuando p valor es mayor a 0.05, se afirma la hipótesis nula (H₀)

Cuando p valor es menor a 0.05, se afirma la hipótesis alternativa (H₁) y se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 9

Correlación entre las variables Gestión del Conocimiento y la mejora continua

			Gestión del Conocimiento	Mejora continua
Rho de Spearman	Gestión del Conocimiento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,730**
		N	45	45
	Mejora continua	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,730**	1,000
		N	45	45

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

Interpretación: En la tabla 9 se muestra que el coeficiente de correlación de Spearman obtuvo un resultado de 0,730; y este resultado indica que el p valor (sig = 0.000) es inferior al nivel de significancia de 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, se determina la existencia de una correlación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre la creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

H₁: Existe relación significativa entre la creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Tabla 10

Correlación entre las variables Creación del Conocimiento y la mejora continua

			Creación del Conocimiento	Mejora continua
Rho de Spearman	Creación del Conocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,507**
		N	45	45
	Mejora continua	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,507**	1,000
		N	45	45

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

Interpretación:

En la tabla 10 se muestra que la correlación de Spearman tiene un resultado de 0,507 lo cual permite afirmar la existencia de una correlación significativa entre las variables Creación del Conocimiento y la mejora continua; este resultado implica que el p valor (sig = 0.000) es inferior al nivel de significancia 0.01, entonces puede afirmarse la hipótesis alternativa (H₁), la cual refleja la existencia de una relación significativa entre la Creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

H₁: Existe relación significativa entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Tabla 11

Correlación entre las variables Almacenamiento del Conocimiento y la mejora continua

			Almacenamiento del Conocimiento	Mejora continua
Rho de Spearman	Almac.del Conocimiento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,508**
		N	45	45
	Mejora continua	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,508**	1,000
		N	45	45

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

Interpretación:

En la tabla 11 se puede apreciar que el Rho de Spearman obtiene un resultado de 0,508; estos resultados evidencian que el p valor (sig = 0.000) es menor al nivel de significancia de 0.01, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Por tanto se determina la existencia de una correlación significativa entre el Almacenamiento del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

H₁: Existe relación significativa entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Tabla 12

Correlación entre las variables Aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua

			Aplicación y uso del Conocimiento	Mejora continua
Rho de Spearman	aplicación y uso del Conocimiento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,443**
		N	45	45
	Mejora continua	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,443**	1,000
		N	45	45

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

Interpretación:

En la tabla 12 se presenta el Rho de Spearman igual a 0,443; este resultado permite afirmar que el p valor (sig = 0.002) es menor que el nivel de significancia de 0.01, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H₁) y se rechaza la hipótesis nula (H₀). Esto permite determinar la existencia de una correlación alta entre las variables Aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Prueba de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre la transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

H₁: Existe relación significativa entre la transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Tabla 13

Correlación entre las variables Transferencia del Conocimiento y la mejora continua

			Transferencia del Conocimiento	Mejora continua
Rho de Spearman	Transferencia del Conocimiento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,348**
		N	45	0,019
	Mejora continua	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,348**	1,000
		N	0,019	
			45	45

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 13 se demuestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,348 y según estos resultados se indica que el p valor (sig = 0.019) es menor que el nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Por lo tanto se concluye que existe una correlación significativa entre las variables Transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

V. Discusión de resultados

A continuación, se presenta la discusión de los resultados clasificadas según los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación:

Respecto al objetivo e hipótesis general

Se planteó como objetivo general establecer la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora Continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. De acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados, el resultado del coeficiente de correlación es igual a 0,730; este resultado indica que el p valor ($\text{sig}=0,000$) es menor que el nivel de significancia de 0,001; por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1) donde se señala que existe una relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. El resultado anterior es coherente con lo que manifiestan los siguientes autores:

Rodríguez (2016) afirma que la gestión del conocimiento impacta positivamente en la calidad de las instituciones. Los resultados obtenidos en las correlaciones de Pearson demuestran que la calidad institucional se correlaciona significativamente con cada una de las fases de gestión del conocimiento ya que las correlaciones entre la calidad y las variables crear, compartir y aplicar conocimiento son estadísticamente significativas ($p < 0,001$).

Rodríguez et al. (2013) también obtuvieron resultados que evidencian una relación significativa ($p < 0,001$) entre la gestión del conocimiento y la gestión académica de las universidades chilenas. Precisan que esto se complementa con la evaluación de calidad, ya que forman parte de las acciones claves de las universidades por generar valor estratégico. Se comprueba que la gestión del conocimiento irá tomando mayor importancia en las instituciones

de educación superior y será utilizada como una herramienta de gestión.

Huamán (2018) y Hurtado (2018) realizan investigaciones para determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Ambas investigaciones concluyeron la existencia de una relación positiva entre la gestión del conocimiento y el desempeño laboral, en tanto el p-valor es 0.000 inferior al nivel de significancia de 0,001; por tanto, determinan que a más niveles de gestión del conocimiento, también habrá mayor nivel de desempeño laboral.

Montoya (2016) también determinó la existencia de una relación positiva y significativa alta entre las variables Gestión del Conocimiento y Calidad Educativa, obteniendo un resultado p valor de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,001.

López (2016, manifiesta que existe una relación positiva y significativa entre la variable gestión del conocimiento y compromiso institucional ya que obtuvieron un resultado de p valor de 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,001.

Los autores citados destacan la importancia de la gestión del conocimiento dentro del sector educativo por su relación positiva con la calidad, con el compromiso y el desempeño laboral. Por lo que se puede inferir que la Gestión del Conocimiento debe considerarse un aspecto crucial para la universidad César Vallejo Lima Norte, ya que esto asegura la mejora continua en un entorno competitivo donde cada vez son más las exigencias para el sector educativo.

Respecto al objetivo e hipótesis específica 1

Se tuvo como objetivo específico 1, establecer la relación entre creación del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. Los encuestados emitieron sus respuestas y se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0,507; este resultado indica que el p valor ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el nivel de significancia de 0.01; entonces se acepta la hipótesis alternativa (H1) donde señala que existe relación significativa entre la

Creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. El hallazgo anterior es coherente con lo que afirman los siguientes autores:

Rodríguez (2016) demuestra que la variable crear conocimiento es significativa y pertinente para incidir en la calidad institucional, ya que el resultado obtenido fue de un p valor (sig. 0,081), menor al nivel de significancia de 0,10. Por lo que afirma que la creación del conocimiento impacta positivamente sobre la calidad de las instituciones.

Rodríguez et al., (2013) también obtuvo resultados que demuestran que la dimensión creación del conocimiento se relaciona significativamente con las variables de la gestión académica, tales como docencia (nivel de significancia 10%), posgrado ($\alpha=10\%$) e investigación ($\alpha=1\%$). En tanto con este resultado manifiesta que la creación del conocimiento resulta determinante de la calidad de la docencia, posgrado y de la investigación en las instituciones de educación superior.

En las investigaciones citadas se confirma lo demostrado en los resultados obtenidos en la Universidad César Vallejo Lima Norte, en donde la creación del conocimiento interviene de forma directa y significativa con la calidad, la gestión académica y la mejora continua de las universidades.

Respecto al objetivo e hipótesis específica 2

Se planteó como objetivo específico 2, establecer la relación entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. De acuerdo a las respuestas de los encuestados el resultado del coeficiente de correlación es igual a 0,508; este resultado indica que el p valor (sig = 0.000) es menor que el nivel de significancia de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H1) donde señala que existe relación significativa entre el Almacenamiento del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad

César Vallejo, Lima Norte, 2020. El resultado se sustenta con lo que mencionan las siguientes investigaciones:

Manzano et al. (2015) afirman que en la variable Memoria del conocimiento existe una diferencia significativa para la media entre los diferentes niveles de inversión en TIC; por lo que concluyen que es importante que las empresas inviertan en tecnologías que faciliten la memoria del conocimiento organizacional para que esté disponible cuando sea necesario.

García (2016) hace referencia a la variable almacenamiento del conocimiento, determinando que las empresas con mayores niveles de almacenamiento del conocimiento tienden a utilizar herramientas como la intranet o bases de datos, siendo el jefe de área el responsable de almacenar el conocimiento; esto permite a la empresa obtener el conocimiento generado de forma rápida, lo que facilita realizar modificaciones en sus productos o procesos para poder adaptarlos a las necesidades de la empresa ante cambios en el mercado.

Al-Abbadia et al., (2020) afirman que el almacenamiento del conocimiento en organizaciones de comercio y servicios ejercen un efecto positivo en el desempeño de la innovación, ya que se obtuvo un $p < 0,05$. Este estudio recomienda que las empresas deben centrarse en la naturaleza del conocimiento que poseen los empleados, a fin de verificar su papel y utilizarlo para contribuir con la innovación empresarial.

Estas investigaciones aseguran que el almacenamiento del conocimiento dentro de las organizaciones implica el uso de tecnologías de información, base de datos, entre otros; los cuales contribuyen a la innovación ya que dicho conocimiento puede ser utilizado de forma rápida para adaptar productos y procesos ante los frecuentes cambios que se dan en el mercado; lo que contribuye a la mejora continua y por ende a la competitividad de las instituciones.

Respecto objetivo e hipótesis 3

Se tuvo como objetivo específico 3, establecer la relación entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. De acuerdo a las respuestas de los encuestados el coeficiente de correlación es igual a 0,443; este resultado indica que el p valor ($\text{sig}= 0,002$) es menor que el nivel de significancia de 0,01, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H1) donde señala que existe relación significativa entre la Aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. Estos resultados tienen coherencia con lo que manifiestan los siguientes autores:

Al-Abbadia et al., (2020) realizaron un estudio en empresas de servicios y comercio, en donde afirman que la aplicación del conocimiento ejerce un efecto positivo en el desempeño de la innovación, ya que se obtuvo un $p < 0,05$.

Ngoc-Tan & Gregar (2018) demostraron que la utilización del conocimiento está significativamente asociada con la innovación administrativa y la innovación técnica en los escenarios de las universidades públicas de Vietnam, obteniendo un p valor ($\text{sig}=0.006$) menor al nivel de significancia de 5%. Concluyen que la aplicación del conocimiento debe ser gestionada por los directivos para saber cómo desplegar el conocimiento organizacional para resolver problemas y lograr competitividad. Además sostienen que es esencial realizar una evaluación del conocimiento organizacional para generar nuevos patrones y conocimiento para uso futuro, esto fomentará el uso sostenible y una cultura de gestión del conocimiento en la institución.

Rodríguez (2016) demuestra que la variable aplicar conocimiento es significativa y pertinente para incidir en la calidad institucional, ya que el resultado obtenido fue de un p valor ($\text{sig. } 0,000$), menor al nivel de significancia de 0,001. Por lo que afirma que el aplicar

conocimiento impacta positivamente con la calidad institucional.

Rodríguez et al., (2013) obtuvo un resultado que demuestra que la dimensión aplicar conocimiento se relaciona significativamente con una de las variables de la gestión académica, tal como docencia (nivel de significancia al 5%); con este resultado se afirma que aplicar conocimiento es determinante para la calidad de la docencia.

Los autores mencionados en los párrafos precedentes fortalecen lo planteado en esta investigación respecto a la importancia de la aplicación y uso del conocimiento en el ámbito empresarial, la cual es determinante para sostener la calidad, la innovación y gestión académica en las universidades.

Respecto al objetivo e hipótesis específica 4

Se planteó establecer la relación entre la transferencia del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. De acuerdo a las respuestas de los encuestados el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,508 y según estos resultados se indica que el p valor ($\text{sig} = 0.019$) es menor que el nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Por lo tanto, se concluye que existe una correlación significativa entre las variables Transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.

Dicho resultado está en línea con el trabajo de investigación de García (2016), quien hace alusión a la variable transferencia del conocimiento, donde se determina que las empresas con altos niveles en esta práctica utilizan de manera formal para la transferencia de conocimiento foros, reuniones periódicas, el catálogo de experiencias (diferentes aspectos vividos por miembros de la empresa) y la formación. De manera informal utilizan el diálogo que comparten

con empresas y clientes. Ambos métodos para transferir el conocimiento, son protocolos de transferencia, según los directivos entrevistados, que permiten desarrollar en mayor medida la innovación, porque la transferencia de conocimiento es una fase previa para el desarrollo de la innovación en las empresas estudiadas.

VI. Conclusiones

- En general este estudio ha logrado establecer la relación significativa entre las variables Gestión del Conocimiento y mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020. Esto se afirma con el resultado de correlación de Spearman, que indican que el p valor ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el nivel de significancia de 1%. Los hallazgos de esta investigación afirman la importancia que tiene la gestión del conocimiento y las fases, crear, almacenar, aplicar y transferir conocimiento, en las universidades, así como en el ámbito empresarial en general, ya que las buenas prácticas contribuyen en la mejora continua y su impacto en la innovación y competitividad.
- Respecto a la creación del conocimiento se ha demostrado que tiene una relación significativa con la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020, obteniendo un p valor ($\text{sig} = 0.000$) menor que el nivel de significancia de 1%. Esto implica ser flexible ante los cambios para propiciar nuevos conocimientos que puedan ser compartidos con la finalidad de un desarrollo organizacional.
- Respecto al almacenamiento del conocimiento se ha demostrado que tiene una relación significativa con la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020, obteniendo un p valor ($\text{sig} = 0.000$) menor que el nivel de significancia de 1%. En este estudio se puede evidenciar la importancia de los sistemas de información, archivos digitales y físicos para atesorar el conocimiento, el mismo que acompañado de una adecuada organización permitirá el uso sistemático y oportuno del conocimiento, cuyo impacto se verá reflejado en la mejora continua y por ende en la competitividad.

- Respecto a la aplicación y uso del conocimiento se ha establecido que tienen una relación significativa con la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020, obteniendo un p valor ($\text{sig} = 0.002$) menor que el nivel de significancia de 1%. Es preciso indicar que un adecuado uso del conocimiento será posible si primero se gestiona el almacenamiento del conocimiento, lo cual también obedece a tener una cultura organizacional fuerte y con adecuadas vías de comunicación.
- Respecto a la transferencia del conocimiento se ha establecido que tienen una relación significativa con la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020, obteniendo un p valor ($\text{sig} = 0.019$) menor que el nivel de significancia de 5%. Este resultado permite concluir que transferir el conocimiento necesario que requiera cada equipo de trabajo e individuo de una organización permitirá profundizar y construir más conocimiento. Esta transferencia se puede ejecutar a través de capacitaciones, fórum, soportado por plataformas informáticas y otros medios previamente definidos por la organización.
- Este estudio también da a conocer que la gestión del conocimiento es una herramienta estratégica que debe ser implementada, impulsada y gestionada por los directivos de cada área de una organización.
- La investigación también sugiere que el personal directivo debe tomar mayor conciencia sobre la importancia de la gestión del conocimiento y tomar acciones

VII.Recomendaciones

La presente investigación nos permite recomendar lo siguiente:

- Esta investigación propone a la alta dirección de la universidad César Vallejo Lima Norte y a otras instituciones de educación superior abordar acciones para establecer políticas relacionadas a gestionar el conocimiento con el objetivo de asegurar la mejora continua y por ende la competitividad.
- Los resultados de este estudio sugieren que se debe implementar un área de gestión del conocimiento con personal calificado para una correcta gestión del conocimiento, de tal manera que en la universidad César Vallejo Lima Norte se inicie la cultura de la gestión del conocimiento, lo que permitirá desarrollar la innovación y el desempeño organizacional. Mediante el ejercicio de las prácticas de GC, se promoverá la innovación institucional y, asimismo, su desempeño.
- La investigación recomienda capacitar a los directivos en cómo utilizar el conocimiento organizacional para resolver problemas y sostener la mejora continua.
- La investigación sugiere que para mantener la adecuada transferencia del conocimiento en la universidad César Vallejo Lima Norte y en toda organización, los directivos y los miembros deben participar de intercambios de conocimiento en ambientes formales, informarles y virtuales.
- La investigación propone que para fomentar una cultura de la gestión del conocimiento en la universidad César Vallejo Lima Norte y en otras organizaciones es esencial desarrollar una evaluación del conocimiento organizacional para generar nuevos conocimientos y eliminar conocimientos obsoletos.

- Este estudio recomienda que para futuras investigaciones se pueda incluir la variable acumulación de conocimiento que poseen los colaboradores de una institución, con lo que se podrían tomar acciones para una adecuada transferencia de conocimiento, sobre todo cuando se tienen altos índices de rotación de personal, ya que muchas veces el conocimiento fuga con el talento, conllevando a un desgaste de horas hombre innecesarias si se gestionará de forma adecuada el conocimiento.

VIII. Referencias

- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052018000400673&script=sci_arttext
- Al-Abbadia, L., Alshawabkeha, R., & Abu, A. (2020). Knowledge management processes and innovation performance: The moderating effect of employees' knowledge hoarding. *Management Science Letters*(10), 1463–1472.
<http://m.growingscience.com/beta/msl/3613-knowledge-management-processes-and-innovation-performance-the-moderating-effect-of-employees-knowledge-hoarding.html>
- Bellinza, M., Guerrero, N., Colon, S., & Ramírez, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), 257-271.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114804>
- Benítez, D., Valdés, V., Questier, F., & Pérez, D. (2016). La producción del conocimiento experiencial de los estudiantes en la educación superior. *Praxis & Saber*, 7(14), 17-39.
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/5216
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educación.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Concytec (2014). *Hacia una economía del conocimiento*. Obtenido de http://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria_concytec_2015_final.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría de la administración*. México: McGraw Hill.

- De Freitas, V., & Yáber, G. (2017). Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Factores de éxito. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science*, (37), 5-33. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811002.pdf>
- Equipo Rubikey. (1 de Diciembre de 2011). *En Gestión de Conocimiento, las cifras tampoco mienten*. Colombia. Obtenido de <https://naurona.wordpress.com/category/gestion-del-conocimiento/>
- Espezúa, J., & Román, U. (2004). Gestión del Conocimiento y de Tecnologías de Información en la Universidad Peruana. *Revistas de Investigación UNMSM*, 1(1), 93-101. <https://www.academia.edu/download/36042843/a13.pdf>
- Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-71. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2306-91552017000200005
- Florimandi, W. (2016). *Formación docente y gestión del conocimiento en las instituciones educativas del distrito de Hualmay, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7916>
- García, M., & Gómez, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(1), 13-25. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/21321>
- García, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar*, 26(61), 45-63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81846217004>

- Gonzales, C. (2015). *Gestión del conocimiento y el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias públicas del cercado de Ica, 2014*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4905>
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación científica: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649-664. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/31025>
- Huamán, E. (2018). *Gestión del Conocimiento y desempeño laboral de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Yanatile Provincia De Calca – 2018 Primer Trimestre*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33896>
- Hurtado, P. (2018). *Gestión del conocimiento y el desempeño laboral en trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Moquegua, 2017*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27452>
- Ipanaqué, J. (2018). *Relación entre el ambiente laboral y la mejora continua en educación en la Institución Educativa 6071 del distrito de Villa El Salvador*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNF_34cf8e9751a3e349ebd28a7661a1ddf
c

López, K. (2016). *Gestión del conocimiento y compromiso institucional docente en los centros de educación técnica-productiva, Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, <https://core.ac.uk/download/pdf/225580409.pdf>

Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos y la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852008>

Manzano, O., Gonzáles, Y., & Peñaranda, M. (2015). Tecnologías y sistemas de información como soporte al proceso de gestión del conocimiento. *Tecnura*, 19, 171-177. doi:10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.SE1.a15

Marín, R., Quintero, D., & Medina, J. (2013). El rol de la gestión del conocimiento en la implementación de un sistema integrado de gestión. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 4(2), 33-41. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/188>

Martínez, W. (2018). *Gestión del conocimiento y calidad de la educación en los estudiantes del VI ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2069>

Millán, V. (2017). *La autoevaluación como proceso de mejora continua en la calidad de gestión educativa de la Institución Educativa N° 33503 de Llicua – distrito de Amarilis 2015*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Educación. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2245>

- Montoya, V. (2016). *Gestión del conocimiento y calidad educativa en las instituciones públicas del nivel secundario en el distrito de Barranca - 2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1056>
- Munch, L. (2019). *Calidad y Mejora Continua: Principios para a competitividad y la productividad*. Trillas.
- Munch, L., & Sandoval, P. (2015). *Técnicas y procedimientos para la mejora continua:bachillerato*. Trillas.
- Muñoz, M. (2016). *Mejora continua de procesos de compra en el sistema de abastecimiento de la Red Asistencial de Essalud – Junín* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú- <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4125>
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions: An Empirical Evidence from Vietnam. *Economics and Sociology*, 11(3), 301-320. <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1008257>
- Pabón, J. (2016). Gestión del Conocimiento y Políticas de Innovación. *Revista de la Propiedad Inmaterial*(22), 19-31. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/revpropin22§ion=4
- Pérez, M. (2016). *Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate - Lima, 2015* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7134>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Secretaría de Gestión Pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

- Quijano, F. (2018). *Proceso de reingeniería y de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L. (periodo 2015 - 2016)* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao, <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/2893>
- Quizhpe, Á., Quizhpe, L., & Gómez, Ó. (2016). *Gestión del conocimiento: Investigación y docencia universitaria*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Riega, L. (2017). *Gestión del conocimiento y Competencia profesional docente de la Escuela Profesional de Contabilidad - Programa de educación para adultos de la Universidad San Juan Bautista - Chorrillos, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación, <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2194>
- Ríos, T. (2012). La Gestión del conocimiento y la educación superior universitaria. *Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, 15(30)*, 44-48. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8797>
- Riveros, P. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, E. (2016). Estudio Exploratorio del Impacto de la Gestión del conocimiento en la Calidad de las Universidades. *Interciencia, 41(4)*, 228-234. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33944929002.pdf>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Araneda, C., & Rodríguez, J. (2013). La relación entre la Gestión del conocimiento y la Gestión Académica: Un estudio exploratorio en universidades chilenas. *Interciencia, 38(2)*, 88-94. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33926950006.pdf>
- Ruiz, D. (2017). *Fatiga Laboral y la Mejora Continua del Servicio de Emergencia del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen Lima, año 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8783>

- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006
- Sotelo, L. (2018). *Mejora continua y capacitación del personal en la facultad de educación de la Universidad de Huancavelica, año 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federco
Villarreal.https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_00f42b4df1a10a5b17e34f05834e872d
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). La Gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(32), 3-20.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78246590001.pdf>
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio: conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.

IX. Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1 (X)			<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN La presente es una INVESTIGACIÓN APLICADA, ya que al conocer la relación entre las variables gestión del conocimiento y mejora continua se podrán aplicar estrategias para resolver los problemas de la institución.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que ninguna de las variables de estudio Gestión de Conocimiento y Mejora Continua son manipuladas, sólo se recogerá información tal como se da en la realidad. Es transeccional porque se realizará en un solo momento, y con alcance Correlacional, porque medirá la relación entre ambas variables.</p> <p>MÉTODO Método inductivo-deductivo, ya que se ha revisado antecedentes de casos particulares, analizándola con la información recopilada de la universidad, llegando a generalizar la problemática para luego plantear estrategias relacionadas a la gestión del conocimiento y su relación con la mejora continua en otras universidades.</p>
¿Cuál es relación entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?	Establecer la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Mejora Continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Existe relación significativa entre la Gestión del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Gestión del Conocimiento	Creación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Internalización • Combinación • Externalización 	
				Almacenamiento del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Archivos documentales • Archivos digitales 	
				Aplicación y uso del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de información • Cultura Organizacional 	
				Transferencia del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Herramientas tecnológicas 	
Problema Específico	Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variable 2 (Y)			
¿Cuál es relación entre creación del conocimiento y mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?	Establecer la relación entre creación del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Existe relación significativa entre la creación del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Mejora continua	Planear	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de mejoramiento • Acciones por realizar • Medición 	
				Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de acciones • Indicadores 	
¿Cuál es relación entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?	Establecer la relación entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Existe relación significativa entre el almacenamiento del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Mejora continua	Verificar	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación desempeño con estándar establecido • Desviaciones 	
¿Cuál es relación entre la aplicación/uso del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?	Establecer la relación entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Existe relación significativa entre la aplicación y uso del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.		Actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones correctivas • Corrección 	

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema Específico	Objetivo Específico	Hipótesis Específica				
¿Cuál es relación entre la transferencia del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020?	Establecer la relación entre la transferencia del conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.	Existe relación significativa entre la transferencia del Conocimiento y la mejora continua de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, 2020.				<p>POBLACIÓN Coordinadores académicos y jefes de área de la UCV Lima Norte</p> <p>MUESTRA “La muestra no probabilística o dirigida es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.176). Para esta investigación la muestra está conformada por todos los jefes de áreas y coordinadores de escuelas de la Universidad César Vallejo, Lima Norte, conformada por 45 individuos.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Las técnicas utilizadas en la presente investigación son encuestas, y los instrumentos son los cuestionarios, el cual consta de 32 preguntas en total, 16 de la variable Gestión del conocimiento y 16 de la variable Mejora Continua.</p> <p>PROCESAMIENTOS Y ANALISIS DE DATOS. Los datos de la presente investigación serán procesados en el programa estadístico del SPSS, para el análisis de coeficiente de sphearman la cual permite medir la relación entre ambas variables.</p> <p>PRUEBA DE HIPÓTESIS La hipótesis se comprobara mediante la utilización de coeficientes de correlación.</p>

Anexo 2. Cuestionario

 UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO DOCTORADO EN ADMINISTRACION						
<u>CUESTIONARIO</u>						
INSTRUCCIONES						
Estimado colaborador, este instrumento forma parte de una investigación que se está realizando en la Universidad Nacional Federecio Villarreal, la cual tiene como objetivo establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la mejora continua de la universidad César Vallejo, Lima Norte. Los resultados obtenidos nos permitirán plantear estrategias para nuestra universidad. Los datos personales serán confidenciales. Le solicitamos responder con veracidad y objetividad a fin de alcanzar los objetivos de la investigación.						
A continuación se presentan los items, los cuales debe calificar de acuerdo a la escala indicada en cada bloque.						
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO						
Lea cada items y evalúe del 1 al 5, considerando la escala: (1): Totalmente en desacuerdo, (2): En desacuerdo, (3): Indiferente, (4): Deacuerdo y (5): Totalmente de acuerdo. Marque con una "X" el número elegido.						
Nº	Creación del conocimiento	Escala				
1	El aprendizaje de nuevas habilidades de los trabajadores ha sido adquirido al compartir experiencias entre compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
2	Usted utiliza el diálogo para transferir sus conocimientos, los cuales generan valor a la institución.	1	2	3	4	5
3	Considera usted que los colaboradores intercambian conocimientos a través de documentos o bases de datos.	1	2	3	4	5
4	Considera usted que el conocimiento que ha interiorizado sobre esta organización ha sido obtenido de los diferentes documentos institucionales.	1	2	3	4	5
Nº	Almacenamiento del conocimiento	Escala				
5	Usted cree que el almacenamiento del conocimiento se realiza en mayor medida en archivos documentales (formatos impresos).	1	2	3	4	5
6	Usted considera que sus archivos documentales (formatos impresos) almacenan conocimiento importante de su área.	1	2	3	4	5
7	Usted considera que el almacenamiento del conocimiento se realiza en mayor medida en archivos digitales (formato digital).	1	2	3	4	5
8	Usted considera que sus archivos digitales (formato digital) almacenan conocimiento importante de su área.	1	2	3	4	5
Nº	Aplicación y uso del conocimiento	Escala				
9	Usted conoce las políticas institucionales relacionadas a producir, transferir, formar y capacitar al personal para la aplicación y uso del conocimiento.	1	2	3	4	5
10	Usted considera que la infraestructura tecnológica contribuye con la aplicación y uso del conocimiento.	1	2	3	4	5
11	Usted considera importante aplicar sus conocimientos para mejorar e innovar en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
12	Usted considera importante recibir capacitaciones para el uso eficiente del conocimiento.	1	2	3	4	5
Nº	Transferencia del conocimiento	Escala				
13	En nuestra organización se ejecuta eventos, forum, debates para transferir conocimientos.	1	2	3	4	5
14	Usted ha transferido sus conocimientos a través de algun evento interno (reunión, foro, etc.)	1	2	3	4	5
15	Nuestra organización cuenta con plataformas tecnológicas que facilitan compartir el conocimiento.	1	2	3	4	5
16	Usted conoce las bondades de la plataforma tecnológica institucional, de tal manera que hace uso cada vez que la necesita para sus actividades específicas.	1	2	3	4	5

MEJORA CONTINUA						
Lea cada items y evalúe del 1 al 5, considerando la escala: (1): Totalmente en desacuerdo, (2): En desacuerdo, (3): Indiferente, (4): Deacuerdo y (5): Totalmente de acuerdo. Marque con una "X" el número elegido.						
Nº	Planear	Escala				
1	Usted establece objetivos para mejorar la calidad, los procesos y costos de su área.	1	2	3	4	5
2	Usted considera que la inversión en capacitaciones al personal es muy importante para lograr eliminar actividades o procesos innecesarios en su área.	1	2	3	4	5
3	Está deacuerdo que la inversión en equipos tecnológicos es muy importante para lograr eliminar actividades o procesos innecesarios en su área.	1	2	3	4	5
4	Usted tiene bien establecidos los mecanismos de medición de avance de sus actividades.	1	2	3	4	5
Nº	Hacer	Escala				
5	Usted ejecuta las actividades planeadas considerando las habilidades de cada trabajador de su área.	1	2	3	4	5
6	Usted ejecuta sus acciones planeadas de manera coordinada con las otras áreas involucradas en sus actividades.	1	2	3	4	5
7	Usted elabora indicadores para medir el logro de las actividades ejecutadas por su área.	1	2	3	4	5
8	Usted utiliza los indicadores que otras áreas han elaborado para tomar algunas decisiones que impliquen una mejora continua.	1	2	3	4	5
Nº	Verificar	Escala				
9	Usted considera importante comparar sus resultados con lo planificado para evaluar la mejora continua de su área.	1	2	3	4	5
10	Usted utiliza las herramientas estadísticas para comparar el desempeño y seguir con la mejora continua.	1	2	3	4	5
11	Usted considera que existen muchas desviaciones o errores al momento de comparar lo ejecutado con lo planificado en relación a la mejora continua.	1	2	3	4	5
12	Está deacuerdo que es importante identificar las desviaciones o errores para realizar las correcciones y así contribuir a la mejora continua.	1	2	3	4	5
Nº	Actuar	Escala				
13	Usted considera importante eliminar las causas de una desviación o situación no deseada para contribuir a la mejora continua.	1	2	3	4	5
14	Usted considera que siempre se eliminan las causas de una no conformidad.	1	2	3	4	5
15	Usted considera que al detectar una desviación o no conformidad debe realizar una acción de mejora inmediata.	1	2	3	4	5
16	Usted considera que la acción tomada para eliminar una no conformidad se ejecuta de manera inmediata.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Tablas de valoración de instrumento por expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE								Sugerencias
N	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO							
	Dimensión 1: Creación del conocimiento							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Almacenamiento del conocimiento							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Aplicación y uso							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Transferencia del conocimiento							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Variable 2: MEJORA CONTINUA							
	Dimensión 1: Planear							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Hacer							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Verificación							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Actuar							
	Ítem 1	✓		✓		✓		
	Ítem 2	✓		✓		✓		
	Ítem 3	✓		✓		✓		
	Ítem 4	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: DR. FUERTES OBITAS LUIS
 DNI: 07923494

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.de.....del 2019

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO							
	Dimensión 1: Creación del conocimiento	✓		✓		✓		
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Almacenamiento del conocimiento							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Aplicación y uso							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Transferencia del conocimiento							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Variable 2: MEJORA CONTINUA							
	Dimensión 1: Planear							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Hacer							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Verificación							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Actuar							
	Ítems 1	✓		✓		✓		
	Ítems 2	✓		✓		✓		
	Ítems 3	✓		✓		✓		
	Ítems 4	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): 5Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: Jorge Malpartida G.DNI: 0400306Especialidad del validador: Ing. Industrial¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

26 de 12 del 2019

Firma del Experto Informante.