

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA SAN RAMÓN DE  
CAJAMARCA 2023**

Para optar el Grado Académico de

**DOCTOR EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN**

Presentada por:

**M.Cs. GEORGINA JULCA BURGA**

Asesor:

**Dr. SIMÓN ALEJANDRO RODRÍGUEZ TEJADA**



Cajamarca, Perú

2025

### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Georgina Julca Burga  
DNI: 33578937  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Doctorado en Ciencias, Mención: Educación
2. Asesor: Dr. Simón Alejandro Rodríguez Tejada
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       **Doctor**
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional     Trabajo académico
5. Título de trabajo de investigación:  
Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023
6. Fecha de evaluación: **18/03/2026**
7. Software antiplagio:                       TURNITIN                       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **25%**
9. Código Documento: **3117:568911832**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **24/03/2026**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 <b>Dr. Simón Alejandro Rodríguez Tejada</b> DNI: 26608500	 <b>Dr. Jorge Daniel Díaz García</b> DIRECTOR

COPYRIGHT © 2025 by  
**GEORGINA JULCA BURGA**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
 LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO Nº 080-2018-SUNEDU/CD



**Escuela de Posgrado**  
 CAJAMARCA - PERU

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN**

Siendo las 3pm horas, del día 21 de noviembre del año dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, Dra. MARÍA ROSA REAÑO TIRADO, Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO y en calidad de Asesor, el Dr. SIMÓN ALEJANDRO RODRÍGUEZ TEJADA. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA SAN RAMÓN DE CAJAMARCA 2023**; presentada por la Maestro en Ciencias Mención: Educación **GEORGINA JULCA BURGA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobarla con la calificación de 16. (dieciséis) Buena la mencionada Tesis; en tal virtud, la Maestro en Ciencias Mención: Educación **GEORGINA JULCA BURGA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención **EDUCACIÓN**.

Siendo las 5pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Simón Alejandro Rodríguez Tejada**  
 Asesor

.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
 Presidente-Jurado Evaluador

.....  
**Dra. María Rosa Reaño Tirado**  
 Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo**  
 Jurado Evaluador

A mis hijos: Luciana Dayana y Eber Paolo,  
por ser la razón de mi vida y superación;  
sin cuya ayuda moral, fraternal,  
no hubiera sido posible lograr esta meta.

### Agradecimiento

Al director y profesores de la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, a mi asesor Dr. Simón Alejandro Rodríguez Tejada, por su valiosa colaboración y eficaz asesoramiento en la organización de esta Tesis de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General .....	vii
Lista de tablas.....	xi
Lista de abreviaturas y siglas .....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	xv
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema principal .....	4
1.2.2. Problemas derivados .....	4
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.3.1. Justificación teórica .....	4
1.3.2. Justificación práctica.....	5
1.3.3. Justificación metodológica.....	5
1.4. Delimitación de la investigación.....	6
1.4.1. Epistemológica.....	6
1.4.2. Espacial.....	6
1.4.3. Temporal.....	6
1.4.4. Línea de investigación y Eje temático .....	6
1.5. Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2. Marco teórico-científico de la investigación.....	16
A. Fundamentos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en instituciones educativas.....	16
B. Cultura organizacional: estructuras simbólicas que sostienen el aprendizaje colectivo.	17

C. Gestión del conocimiento: de la experiencia docente al saber institucionalizado .....	21
D. Convergencia conceptual: cultura organizacional y gestión del conocimiento como ejes de transformación educativa .....	23
E. La cultura organizacional como entramado formativo en las instituciones educativas .....	24
F. Cultura organizacional: identidad institucional y sentido pedagógico compartido .....	24
G. La cultura escolar como proceso dinámico de aprendizaje colectivo .....	26
H. Cultura organizacional y gestión educativa: un eje estratégico invisible .....	27
I. Los cimientos simbólicos de la cultura en las escuelas secundarias .....	28
J. Construir cultura escolar de los valores declarados a las prácticas pedagógicas .....	28
K. Dimensiones culturales y su expresión en la escuela secundaria .....	29
L. La gestión del conocimiento como motor pedagógico de las instituciones educativas .....	32
M. El conocimiento como activo invisible de las organizaciones educativas .....	32
N. Gestionar el saber: de la experiencia individual al saber institucional .....	33
O. Condiciones que habilitan la gestión del conocimiento en instituciones educativas .....	34
P. Gestionar el conocimiento: una exigencia de la educación contemporánea .....	35
Q. La función estratégica de la gestión del conocimiento en la educación .....	35
R. La espiral del conocimiento en la institución educativa .....	36
S. Educar en la incertidumbre: cultura organizacional y gestión del conocimiento como ejes estratégicos en las instituciones educativas .....	39
T. Las organizaciones que aprenden: cultura organizacional y gestión del conocimiento desde el pensamiento sistémico de Peter Senge .....	42
2.3. Definición de términos básicos .....	45
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>49</b>
3.1. Características y contextualización de la investigación .....	49
3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa .....	49
3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa .....	50
3.1.3. Características demográficas y socioeconómicas .....	51
3.1.4. Características culturales y ambientales .....	52
3.1.5. Hipótesis de investigación .....	53
3.2. Variables de investigación .....	53
3.3. Matriz de operacionalización de Variables .....	54

3.4.Población y Muestra .....	55
3.5.Unidad de análisis .....	55
3.6.Métodos de investigación .....	56
3.7.Tipo de investigación .....	56
3.8.Diseño de investigación.....	56
3.9.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.10. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	58
3.11. Validez y confiabilidad .....	58
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>60</b>
4.1.Matriz general de resultados.....	60
4.2.Resultados por dimensiones de las variables de estudio .....	64
4.2.1. Variable 1: Cultura organizacional.....	65
4.2.1.1. Dimensión 1: Innovar y correr riesgos .....	65
4.2.1.2.Dimensión 2: Agresividad .....	66
4.2.1.3.Dimensión 3: Minuciosidad .....	67
4.2.1.4.Dimensión 4: Orientación a resultados .....	68
4.2.1.5.Dimensión 5: Orientación a las personas y equipos .....	69
4.2.1.6.Dimensión 6: Estabilidad .....	71
4.2.2. Variable 2: Gestión del conocimiento .....	72
4.2.2.1.Dimensión 1: Socialización .....	72
4.2.2.2.Dimensión 2: Externalización.....	74
4.2.2.3.Dimensión 3: Combinación .....	75
4.2.2.4.Dimensión 4: Internalización.....	76
4.3. Resultados totales de las variables de estudio.....	78
4.3.1. Variable 1: Cultura organizacional .....	79
4.3.2. Variable 2: Gestión del conocimiento .....	81
4.4.Prueba de hipótesis .....	83
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>85</b>
5.1.Nombre.....	85
5.2.Fundamentación.....	85
5.3.Objetivos.....	85
5.3.1. General .....	85

5.3.2. Específicos.....	86
5.4.Responsables.....	86
5.5.Duración del proyecto.....	87
5.6.Resultados esperados .....	87
5.7.Beneficios .....	88
5.8.Cronograma de actividades.....	88
5.9.Presupuesto .....	90
5.10. Evaluación.....	90
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS .....	94
REFERENCIAS.....	95
APÉNDICES Y ANEXOS .....	102

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Baremo de comparación: variable cultura organizacional.....	60
Tabla 2. Niveles de variable: cultura organizacional.....	61
Tabla 3. Baremo de comparación: variable gestión del conocimiento .....	63
Tabla 4. Niveles de variable: gestión del conocimiento .....	63
Tabla 5. Niveles de la dimensión: innovar y correr riesgos.....	65
Tabla 6. Niveles de la dimensión: agresividad .....	66
Tabla 7. Niveles de la dimensión: minuciosidad .....	67
Tabla 8. Niveles de la dimensión: orientación a resultados.....	68
Tabla 9. Niveles de la dimensión: orientación a las personas y equipos .....	69
Tabla 10. Niveles de la dimensión: estabilidad .....	71
Tabla 11. Niveles de la dimensión: socialización.....	72
Tabla 12. Niveles de la dimensión: externalización .....	74
Tabla 13. Niveles de la dimensión: combinación .....	75
Tabla 14. Niveles de la dimensión: internalización .....	76
Tabla 15. Correlación de las variables cultura organizacional y gestión del conocimiento ....	78
Tabla 16. Correlación de la variable: cultura organizacional con las dimensiones de la variable gestión del conocimiento.....	80
Tabla 17. Correlación de la variable: gestión del conocimiento con las dimensiones de la variable cultura organizacional .....	81
Tabla 18. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	83

**LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

E-A	: Enseñanza Aprendizaje
EBR	: Educación Básica Regular
H1	: Hipótesis alternativa
Ho	: Hipótesis nula
I.E.	: Institución Educativa
MINEDU	: Ministerio de Educación
p.	: Página
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
pp.	: Páginas
RI	: Reglamento Interno
SECI	: Socialización, externalización, combinación e internalización
SPSS	: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
TEN	: Tasa Bruta de Natalidad
VRIN	: Valioso, raro, inimitable, no sustituible

## RESUMEN

Este estudio buscó determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023. La investigación fue correlacional, no experimental cuantitativa, aplicándose el método hipotético-deductivo. La población y la muestra fueron 178 docentes del nivel secundario. Fue una investigación no experimental, de nivel cuantitativo – transversal. Para recolectar datos se utilizó un cuestionario con escala de Likert, el cual presentó una alta confiabilidad, evidenciada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.889. los resultados muestran que existe una relación positiva y moderada ( $Rho=0.456$ ;  $p=0.000$ ), permitiendo rechazar la hipótesis nula. A nivel descriptivo en la variable cultura organizacional, innovar y correr riesgos está en el nivel medio (64%); agresividad está en el nivel medio (47,8%); minuciosidad está en el nivel medio (53,9%); orientación a resultados está en el nivel alto (54,5%); orientación a personas y equipos está en el nivel medio (55,6%) y estabilidad está en el nivel medio (59,0%). De la variable gestión del conocimiento socialización está en el nivel medio (55,1%); externalización está en el nivel medio (55,1%); combinación está en el nivel alto (56.7%); internalización está en el nivel alto (52,2%). Concluyendo que las dimensiones de la cultura organizacional se relacionan con la gestión del conocimiento; en forma moderada, positiva y significativa; demostrando que una mejora en la cultura organizacional se relaciona con una mejor gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Institución Educativa, cultura organizacional y gestión del conocimiento

## ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between Organisational Culture and Knowledge Management at the Emblematic Educational Institution San Ramón of Cajamarca in 2023. The research followed a correlational, non-experimental quantitative design, applying the hypothetical–deductive method. The population and sample consisted of 178 secondary-level teachers. It was a non-experimental, cross-sectional quantitative study. Data were collected using a Likert-scale questionnaire, which demonstrated high reliability, as evidenced by a Cronbach’s alpha coefficient of 0.889. The results show a positive and moderate relationship ( $Rho = 0.456$ ;  $p = 0.000$ ), allowing the rejection of the null hypothesis. At the descriptive level, within the organisational culture variable, innovation and risk-taking was at a medium level (64%); aggressiveness was at a medium level (47.8%); attention to detail was at a medium level (53.9%); results orientation was at a high level (54.5%); people and team orientation was at a medium level (55.6%); and stability was at a medium level (59.0%). Regarding the knowledge management variable, socialization was at a medium level (55.1%); externalization was at a medium level (55.1%); combination was at a high level (56.7%); and internalization was at a high level (52.2%). It is concluded that the dimensions of organisational culture are related to knowledge management in a moderate, positive, and statistically significant manner, demonstrating that improvements in organisational culture are associated with better knowledge management.

**Key word:** Educational institution, Organisational culture, Knowledge management.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la educación se ha visto cuestionada por profundos cambios sociales, tecnológicos y culturales que exigen instituciones capaces de aprender, innovar y responder con pertinencia a las crecientes demandas del entorno. En este contexto, las instituciones educativas ya no pueden ser concebidas únicamente como espacios de transmisión de conocimientos, sino como organizaciones que gestionan, transforman y generan nuevo saber, adaptándose a escenarios complejos y en permanente evolución. Este reto implica fortalecer tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento, dimensiones fundamentales para promover comunidades profesionales sólidas, colaborativas y orientadas a la mejora continua.

La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que otorgan identidad a la institución y orientan el comportamiento de sus miembros. A su vez, la gestión del conocimiento se refiere a los procesos mediante los cuales una organización crea, sistematiza, comparte y utiliza el conocimiento para resolver problemas, innovar y tomar decisiones informadas. Ambas dimensiones se articulan de manera directa, pues una cultura institucional sólida facilita la circulación del conocimiento y favorece la colaboración, mientras que una gestión del conocimiento eficiente contribuye a fortalecer la identidad institucional y a consolidar prácticas pedagógicas de calidad.

En el Perú, la transformación educativa planteada por el Ministerio de Educación demanda superar prácticas tradicionales y modelos verticales de gestión que históricamente limitaron la autonomía docente, la reflexión pedagógica y la construcción colectiva de conocimiento. A nivel regional, el Proyecto Educativo Regional de Cajamarca (PER, 2005) enfatiza la necesidad de transitar hacia instituciones más colaborativas, innovadoras y capaces de gestionar sus propios saberes para enfrentar las brechas educativas persistentes. Sin

embargo, pese a estos lineamientos, muchas instituciones aún presentan dificultades para consolidar una cultura organizacional comprometida con la innovación y el aprendizaje institucional.

La Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca no es ajena a esta realidad. En ella se evidencian tensiones organizativas, limitada motivación docente, escaso trabajo colaborativo, y dificultades para sistematizar y compartir el conocimiento generado en la práctica pedagógica. Estas situaciones repercuten directamente en la calidad del aprendizaje organizacional, restringen la capacidad de innovación y dificultan la construcción de una comunidad educativa cohesionada. En este marco, resulta indispensable analizar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan orientar adecuadamente los procesos institucionales.

La investigación, titulada “Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, 2023”, tiene como objetivo general determinar la relación entre ambas variables en dicha institución. Su finalidad es aportar evidencia que sustente procesos de fortalecimiento institucional y permita orientar estrategias de mejora en el marco de la educación secundaria pública.

El estudio emplea un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de diseño no experimental, transeccional en el que participaron 178 docentes del nivel secundario, utilizándose como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario validado para medir ambas variables. El análisis estadístico se realizó mediante el programa SPSS versión 26, lo que permitió establecer el grado de relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. La investigación está organizada en cinco capítulos:

El capítulo I muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y la delimitación del estudio.

El capítulo II desarrolla el marco teórico, sustentado en antecedentes nacionales e internacionales, teorías y conceptos fundamentales.

En el capítulo III describe el diseño metodológico, la población y muestra, los instrumentos y procedimientos de análisis.

El IV capítulo expresa los resultados y la discusión que evidencian la correlación entre las variables de estudio.

El capítulo V expone la propuesta de mejora orientada a fortalecer la cultura organizacional para potenciar la gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca.

En la parte final de este trabajo de investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos que complementan y respaldan la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el contexto global y nacional, las instituciones educativas enfrentan el reto de transformarse en organizaciones que no solo transmiten conocimiento, sino que también lo gestionan y lo generan en función de las exigencias de los cambios sociales, culturales y tecnológicos. De tal modo están obligadas a transformarse de instituciones que enseñan a instituciones que aprenden, aprenden en colaboración, en comunidades diversas y en entornos físicos y virtuales, cumpliendo un papel trascendental en los cambios manifestados en el país. En este marco, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional se convierten en ejes fundamentales para lograr un aprendizaje significativo, innovador y pertinente que permita afrontar los desafíos de un entorno competitivo, cambiante y diverso frente a limitaciones estructurales y culturales que impiden consolidar procesos sostenibles de mejora.

La cultura organizacional se convierte en un pilar de soporte en las organizaciones educativas al tener un rol cohesionador que une maneras de pensar, sentir, actuar, etc; que se aprenden y comparten en la labor diaria de los integrantes de la comunidad educativa. Según Minakata 2009, citado por Saavedra et al. (2018), el conocimiento útil en educación es aquel que transforma la realidad. Sin embargo, en el Perú, el ejercicio docente ha estado marcado históricamente por modelos autoritarios, acrílicos y descontextualizados de las realidades socioculturales de los estudiantes, lo cual obstaculiza el desarrollo de una cultura organizacional participativa y orientada al aprendizaje colectivo. MINEDU (2012).

La realidad en nuestro país demanda que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos, una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta, olvidándose que se aprende en la interacción con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, valorando las diferencias individuales y demás características socioculturales, teniendo mayor sentido su labor cuando contribuye al logro de objetivos institucionales, entonces en tal sentido, las decisiones más relevantes que afectan a las instituciones educativas tienen que realizarse teniendo en cuenta el criterio de toda la comunidad educativa, tomando en cuenta su voluntad y decisión a través de las comisiones diversas, para que se asuma como parte de la cultura de la organización e identidad de los miembros y lograr juntos objetivos institucionales. MINEDU (2012).

A nivel regional, particularmente en Cajamarca, el Proyecto Educativo Regional (PER, 2005) reconoce la urgencia de transformar la identidad y la práctica docente, promoviendo una visión colaborativa e innovadora del rol del maestro. La estrategia transversal del PER enfatiza la transformación pedagógica y andragógica, dejando atrás prácticas individualistas y fragmentadas para dar paso a una inteligencia colectiva que propicie el desarrollo institucional. A pesar de estos lineamientos, persisten limitaciones en la implementación efectiva de una cultura organizacional cohesionada y una gestión del conocimiento que fortalezca el trabajo conjunto entre los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

En la región Cajamarca en diversas instituciones educativas presentan dificultades para implementar una cultura organizacional orientada a la colaboración, la reflexión y la innovación. Particularmente la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca,

se evidencian debilidades en la dinámica organizacional como en la gestión del conocimiento. Entre las principales dificultades se encuentran la escasa motivación docente, el bajo compromiso con el trabajo colaborativo, la limitada reflexión sobre la práctica pedagógica, la debilidad en los procesos metacognitivos durante la planificación curricular, así como una evidente insatisfacción y tensiones entre los miembros de la comunidad educativa. Estas situaciones afectan directamente la calidad del aprendizaje organizacional y limitan las posibilidades de innovación. Por ello, se hace necesario identificar y fortalecer los factores culturales y de gestión del conocimiento que promuevan un ambiente colaborativo, reflexivo e innovador al interior de la institución.

Mediante una cultura organizacional establecida se puede promover toda clase de acciones, actitudes, ideas, cambios, entre otras, que puedan dejar atrás paradigmas ya establecidos y que de una u otra manera genere valor a la Institución Educativa y se considere de carácter innovativo. Así, al precisar el nivel de cultura organizacional y la gestión del conocimiento se generará grandes oportunidades de desarrollo para estar al ritmo del mundo competitivo y cambiante; se convierten así ambas variables en aspectos fundamentales y trascendentes para ser precisadas como se manifiestan en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

En esta misma línea de análisis, agrego que escasamente se promueven un ambiente afectivo, acogedor y de apertura frente a la diversidad como fortaleza y oportunidad, estas dificultades afectan directamente el aprendizaje organizacional, limitan las posibilidades de desarrollo institucional y restringen el potencial innovador de la comunidad educativa. La ausencia de una cultura organizacional sólida impide generar valor institucional, superar paradigmas tradicionales y promover prácticas pedagógicas efectivas y transformadoras. Asimismo, la gestión del conocimiento como clave para la mejora continua se ve limitada por la falta de articulación, sistematización y aprovechamiento de saberes colectivos e individuales

dentro de la institución. Esta situación plantea la necesidad de identificar el nivel en que se encuentran tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento, para así establecer estrategias que permitan fortalecerlas e impulsar un entorno colaborativo, reflexivo

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2..1. Problema principal**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?

### **1.2..2. Problemas derivados**

- ¿Qué nivel de cultura organizacional presenta la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?
- ¿Qué nivel de gestión del conocimiento presenta la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?
- ¿Cómo aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional para elevar la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3..1. Justificación teórica**

Esta investigación presenta un invaluable aporte al cuerpo teórico existente al integrar dos conceptos fundamentales para el desarrollo institucional: la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Comprender la cultura organizacional como un sistema estructurado, metódico y dinámico permite reconocer cómo los valores, creencias y normas compartidas influyen directamente en la forma en que se gestiona el conocimiento dentro de una institución educativa. A su vez, la gestión del conocimiento proporciona herramientas para transformar la

información en soluciones efectivas, favoreciendo la innovación, el aprendizaje colectivo y la toma de decisiones informadas. Este aporte resulta especialmente relevante al destacar cómo la interacción entre ambas variables constituye un eje estratégico para el fortalecimiento de los procesos educativos, el liderazgo institucional y la sostenibilidad de las acciones organizativas. Proporciona además un marco conceptual que servirá de base para futuras investigaciones interesadas en comprender y potenciar el funcionamiento de las organizaciones educativas desde una perspectiva integral.

### **1.3..2. Justificación práctica**

Desde una perspectiva práctica, la investigación aporta al fortalecimiento de los niveles de cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa, promoviendo una metodología de trabajo que permita diagnosticar, valorar y desarrollar ambas dimensiones de manera articulada. La implementación de estrategias que favorezcan una cultura organizacional sólida basada en la participación, colaboración y compromiso, posibilitando la creación de un entorno propicio para compartir conocimientos, innovar en la enseñanza y mejorar la calidad educativa. Asimismo, se fomenta la implicancia activa de todos los actores de la comunidad educativa como un modelo de gestión horizontal, inclusivo y orientado a resultados comunes, fortaleciendo a la sostenibilidad de los procesos de mejora continua.

### **1.3..3. Justificación metodológica**

Desde el enfoque metodológico, la investigación se sustenta en el uso de instrumentos validados que permitieron recoger información precisa y relevante sobre las dimensiones de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en el contexto educativo; facilitando un análisis riguroso que permitió identificar correlaciones, fortalezas y áreas de mejora institucional. La sistematización de los datos obtenidos ofrece una base sólida para replicar

estudios similares en otras instituciones con contextos análogos, contribuyendo al desarrollo de modelos de gestión educativa sustentados en la cultura organizacional y la gestión del conocimiento como pilares estratégicos. Esta justificación fortalece la validez y pertinencia del estudio, asegurando su aplicabilidad y utilidad en el ámbito educativo.

#### **1.4. Delimitación de la investigación**

##### **1.4..1. Epistemológica**

La investigación corresponde al paradigma positivista, debido a que midió la relación entre las variables cultura organizacional y gestión del conocimiento.

##### **1.4..2. Espacial**

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, en el ámbito de la Provincia de Cajamarca, Departamento de Cajamarca.

##### **1.4..3. Temporal**

La investigación se desarrolló de marzo a agosto del 2023.

##### **1.4..4. Línea de investigación y eje temático**

Esta investigación se encontró enmarcada en la línea desarrollo organizacional y gestión del talento humano, corresponde al eje temático relacionado con la comunicación, cultura y desarrollo organizacional.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

##### **1.5..1. Objetivo General**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

### **1.5..2. Objetivo Específicos**

- Identificar el nivel de la cultura organizacional, en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.
- Identificar el nivel de la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.
- Aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional para elevar la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

La cultura organizacional y la gestión del conocimiento se han vuelto tan importantes en el campo de la investigación en los últimos años que existe una gran cantidad de información sobre sus fundamentos teóricos. Sin embargo, existe poca información sobre su aplicación en instituciones educativas. El estudio de la cultura en el campo de la organización es un tema fascinante que ha recibido un gran interés, especialmente en los últimos cincuenta años. Por lo tanto, el conocimiento puesto a disposición de los demás está destinado a ser utilizado para el bien común para responder al mundo cambiante de hoy. En la gestión del conocimiento, las organizaciones aprenden tan bien como los individuos.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Rueda (2020), en su tesis doctoral titulada: *influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica*, buscó analizar la influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica de los grupos de investigación adscritos a las universidades en Colombia. La metodología usada fue cuantitativa, descriptiva, exploratoria y correlacional; en cuanto al tipo y diseño es aplicada, no experimental, de corte transversal. Para la población y muestra se toman grupos de investigación en universidades colombianas; la técnica y el instrumento de investigación es la encuesta y el análisis multivariante (factorial, regresión, modelos de ecuaciones estructurales). Se demostró las correlaciones significativas entre las tres variables de estudio y la producción científica, concluyendo que los grupos de investigación necesitan una cultura organizacional que incentive la gestión del conocimiento, así como recursos tecnológicos pertinentes y suficientes que fortalezcan el desarrollo

investigativo, en conclusión, la gestión del conocimientos está estrechamente ligada con la cultura de la organización, porque el contexto organizacional en el que se desarrolle el proceso de la gestión del conocimiento, permite que se convierta en una ventaja competitiva sostenible, donde los valores, prácticas y comportamientos de los miembros de la organización están encaminados hacia la creación y conversión del conocimiento.

Burbano (2020), en su investigación doctoral: *Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas*, el objetivo fue exponer la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo de las diferentes instituciones educativas de Panamá. En la metodología realizó una revisión organizada y sistemática de documentos de organismos científicos sobre cultura organizacional, analizando 10 trabajos de investigación (3 tesis, 6 artículos científicos y 1 libro). Se concluye que la cultura organizacional es de gran importancia en el contexto educativo al permitir desarrollar una serie de valores institucionales que conducen a los miembros a identificarse con una política o filosofía promoviendo un trabajo interdisciplinario que se orienta a la consecución de metas corporativas y la construcción de una sociedad más humana.

Alvarez et al, (2021), en su investigación doctoral titulada: *La gestión del conocimiento en Instituciones Educativas*, buscó evaluar la gestión del conocimiento mediante el índice de inteligencia organizacional en distintas instituciones educativas mexicanas; la metodología usada fue cuantitativa con enfoque hipotético-deductivo, un estudio descriptivo-analítico; es una investigación aplicada de diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 3,000 participantes; la técnica usada fue una encuesta cuantitativa que arrojó que el índice de inteligencia organizacional resultó ser 67,39%;

concluyendo la gran importancia de sumar la gestión del conocimiento en el desarrollo de la educación y modificar prácticas para abrirse a la sociedad del conocimiento.

Montero y Villamizar (2021), en su investigación doctoral titulada: *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en instituciones educativas*, en su objetivo buscó determinar relación entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en Instituciones Educativas del Municipio Jesús María Semprúm del Estado Zulia, la investigación fue indagación de tipo descriptiva-correlacional, con diseño no experimental transaccional de campo, la población se conformó por 135 participantes. El coeficiente de correlación de Pearson alcanzo un (0.615), representando una correlación positiva, con significancia de (0.001), se determinó que las variables se correlacionan positivamente, concluyendo que a medida que los valores de la variable gestión del conocimiento aumentan en esa misma proporción incrementan el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas.

Almeida et al., (2024) en su investigación doctoral: *Cultura organizacional y gestión del conocimiento pedagógico en docentes de una unidad educativa Durán-Ecuador 2023*, donde el objetivo fue determinar la influencia de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento pedagógico en docentes; usó una muestra de 130 docentes fue una investigación tipo básica, de diseño no experimental correlacional, se encontró una cultura organizacional y gestión del conocimiento pedagógico con un nivel moderado según el 68% y 70%, de igual forma la corrección de Nagelkerke indicó que el 61,8% de los niveles de gestión del conocimiento pedagógico estaban influenciados a partir de la cultura organizacional, concluyéndose que un mayor afianzamiento en la cultura organizacional influye en un mayor nivel de gestión del conocimiento pedagógico.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Sanchez (2021), en su tesis doctoral titulada: *Gestión del conocimiento y trabajo en equipo en el aprendizaje organizacional en instituciones educativas de la red N°02, Lima*; el objetivo fue determinar la incidencia de la gestión del conocimiento y trabajo en equipo en el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas de la red N°2, cercado de Lima 2020, la investigación fue aplicada con un nivel explicativo de diseño no experimental y de corte transversal, la población conformada por 200 y 132 docentes. De los resultados se sabe que el 53,8% de encuestados opinan que la gestión del conocimiento es regular, el 53% dice que el trabajo en equipo es regular y el 59,8% que el aprendizaje organizacional es regular. Según el coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad aprendizaje organizacional depende el 77.7% de la gestión del conocimiento y trabajo en equipo. De los resultados se concluye que existe influencia de la gestión del conocimiento y trabajo en equipo en el aprendizaje organizacional en las Instituciones Educativas de la Red, N° 2, Cercado de Lima, 2020.

Espinoza (2021), en su tesis doctoral: *Los procesos claves de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la productividad científica de los docentes universitarios en las universidades de Tacna, año 2020*; centra su objetivo en analizar los procesos claves de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la producción científica en docentes universitarios en Tacna; usando una investigación no experimental de enfoque mixto y diseño secuencial aplicado a una muestra de 271 docentes, usando como técnica la encuesta y la entrevista, los resultados explican significativamente con un 38% ( $R^2 > .376$ ) y concluye que para obtener mejores resultados en la producción intelectual se requiere de un proceso de gestión de conocimiento, que se comparta resultados con otros docentes externos a su

institución, que publiquen, sistematicen los productos, resultados de proyectos de investigación y se utilice metodologías propias para el desarrollo de proyectos de investigación.

Galindo (2022), en su investigación doctoral: *Gestión del conocimiento en docentes del nivel secundaria: Revisión sistémica*, el objetivo es analizar los aportes significativos encontrados en las investigaciones de revistas indexadas relacionadas a la gestión del conocimiento en docentes del nivel secundaria, la metodología aplicada fue la revisión sistémica de nivel descriptivo, usando el método de la declaración PRISMA de 25 artículos científicos de las bibliotecas virtuales Scopus, EBSCO, ProQuest, ERIC y Alicia. Se encuentra que las habilidades y actitudes de los docentes influyen en la generación del conocimiento, permitiendo tomar decisiones a partir de la transferencia de conocimientos y su utilización en la solución de problemas que afectan a la institución a través de propuestas en documentos de gestión o proyectos innovadores orientados a desarrollar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas; se concluye que todo conocimiento debe ser gestionado de forma organizada y sistémica para que permita la generación de nuevos conocimientos útiles para la mejora de resultados, recomendando la ejecución de proyectos innovadores orientados al desarrollo de la gestión del conocimiento en instituciones educativas.

Loyola (2022), en su investigación doctoral: *Gestión del conocimiento y gestión de calidad en las universidades públicas de la Región Lima, 2021*, el objetivo fue demostrar la influencia de la gestión del conocimiento en la gestión de calidad de las universidades públicas de la región Lima, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel explicativo; con una población de 136 participantes. En los resultados de la gestión del conocimiento prevalece el nivel medio con 55.1% de los encuestados y respecto a la variable gestión de calidad, la prevalencia se encuentra en el nivel bajo con un 52.9%, nivel medio un 35.3% y 11.8% nivel alto. El análisis estadístico ha permitido corroborar que la gestión del conocimiento tiene una

incidencia probabilística y estadísticamente significativa ( $p$  valor $<0.05$ ) con valores entre un 45% y 52.9%, respectivamente en la gestión de calidad; de los resultados se concluye la influencia de la gestión del conocimiento en la gestión de la calidad de las universidades públicas.

Valero et al. (2022), en su investigación doctoral: *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar 2022*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de Espinar en el departamento de Cusco; de enfoque cuantitativo y diseño correlacional. La población lo conformó 19 docentes de la institución educativa secundaria Túpac Amaru de la provincia de Espinar, quienes participaron de una encuesta sincrónica, mostrando altos niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral, resultado del trabajo colaborativo que se hace en la institución, así como el reconocimiento de padres y estudiantes hacia sus profesores, llegándose a la conclusión que existe una estrecha relación directa y alto grado de dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores ya que mientras se incrementa los niveles de satisfacción laboral, también mejorará la cultura organizacional.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Ríos (2021), en su tesis doctoral: *La cultura organizacional como factor predictor de la gestión del conocimiento en instituciones educativas públicas del nivel secundario en la provincia de Cajamarca*; el objetivo buscó determinar en qué medida la cultura organizacional predice la gestión del conocimiento en instituciones educativas públicas del nivel secundario en la provincia de Cajamarca, de enfoque cuantitativo, método hipotético -deductivo, de tipo aplicada, el diseño fue no experimental, transversal, correlacional predictivo, se trabajó con

una población de 350 docentes y cuya muestra fue 184 seleccionados por muestreo probabilístico estratificado, para recoger los resultados se usó la encuesta y como instrumento el cuestionario que recoge como resultado que la dimensión "adaptabilidad" de la cultura organizacional tuvo un mayor peso en la predicción de la gestión del conocimiento ( $R^2 = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ). La cultura organizacional explicó el 42% de la varianza en la gestión del conocimiento. Concluyendo que una cultura organizacional sólida que está centrada en la participación, adaptabilidad y claridad en los valores compartidos, permite un entorno propicio para la creación, transferencia y utilización del conocimiento en las instituciones educativas.

Chávez (2021), en la investigación doctoral titulada: *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño docente en instituciones educativas públicas de nivel secundario en Cajamarca*, donde el objetivo fue analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas públicas de secundaria de Cajamarca; la metodología usada fue el enfoque cuantitativo, con el método hipotético-deductivo, fue una investigación de tipo aplicada; el diseño es no experimental, correlacional y transversal. La población lo conformaron 450 docentes de los que 210 fueron seleccionados por muestreo probabilístico estratificado; el instrumento usado para la investigación fue un cuestionario de confiabilidad alfa de Cronbach = 0.91; que logró identificar una correlación significativa entre la cultura organizacional y los niveles de desempeño docente, concluyendo que la cultura organizacional tiene un impacto directo en la motivación, planificación y ejecución pedagógica de los docentes, influyendo incluso en su rendimiento profesional.

Díaz (2022), en la tesis doctoral: *cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario Chota-Cajamarca*; buscó como objetivo determinar el grado de relación de la cultura organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario en Chota, Cajamarca; es una investigación descriptiva

correlacional de diseño transaccional, empleándose una muestra de 32 docentes. De los resultados obtenidos se obtuvo una relación directa significativa de grado moderado ( $r=0,772^{**}$ ), indicándose que el 50% de las conductas de los docentes se encuentran en un nivel bajo, también existe una relación positiva de  $r = 0,771^{**}$  entre el conocimiento de funciones y el desempeño docente. De los resultados se concluye que a mayor relación de cultura organizacional, mayor es el desempeño docente; siendo ambas variables elementos claves que garantizan una educación de calidad.

Julca (2024), en su investigación doctoral: *Relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en instituciones educativas urbanas de Cajamarca*; donde el objetivo fue Determinar la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en docentes de instituciones educativas urbanas de Cajamarca. El enfoque que se usó fue el cuantitativo, con una investigación de tipo básica; el diseño fue correlacional de corte transversal; la población lo constituyeron 320 docentes y la muestra 178, la técnica usado fue la encuesta y un cuestionario que en sus resultados halló una correlación positiva moderada ( $r=0.61$ ) entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, donde se llega a la conclusión que las instituciones con culturas organizacionales fuertes y participativas logran desarrollar mejores prácticas de gestión del conocimiento, que consecuentemente repercute en el desempeño institucional.

Alvarado (2025), en la investigación doctoral titulada: *Gestión del conocimiento, prácticas educativas y compromiso organizacional del docente de una institución de educación superior, Cajamarca, 2024*; donde el objetivo determina la relación entre gestión del conocimiento, prácticas educativas y compromiso organizacional docente, usó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional asociativo; la muestra lo conformaron 50 docentes que

respondieron a un cuestionario estructurado que aunque dio como resultado una correlación baja. De los hallazgos se concluye y recomienda a los docentes mantener la actualización e innovación en las prácticas educativas para fortalecer el compromiso organizacional y mejorar la problemática observada.

Sin duda en la actualidad, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento nos impulsan a asumir retos para potenciar cambios en beneficio de las Instituciones Educativas y así lograr que nuestras organizaciones alcancen una competitividad sostenida en el tiempo.

## **2.2. Marco teórico-científico**

### **A. Fundamentos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en instituciones educativas.**

En el contexto actual de la educación que se caracteriza por la complejidad, la incertidumbre y transformación acelerada tecnológica y social, las instituciones educativas están obligadas a redefinir su papel como organizaciones que aprenden, producen conocimiento y gestionan saberes de manera estratégica. Esta estrategia contemporánea supera el concepto tradicional de la escuela que era un espacio de exclusivo de transmisión del conocimiento como contenidos, poniéndolas como organizaciones sociales complejas en donde la interacción de las personas, los valores que se comparten y las prácticas institucionales configuran procesos de aprendizaje organizacional sostenidos.

Desde este punto de vista, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento se transforman en dos categorías analíticas centrales para comprender el funcionamiento y desarrollo de las instituciones educativas. Tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento se articulan de forma dialéctica a tal punto que la cultura organizacional crea las condiciones simbólicas, normativas y relaciones que posibilitan o restringen la creación, circulación y uso del conocimiento;

en cambio la gestión del conocimiento fortalece, transforma y da un nuevo significado a la cultura organizacional de las instituciones educativas a través del aprendizaje colectivo, la innovación pedagógica y la reflexión crítica sobre la práctica.

## **B. Cultura organizacional: estructuras simbólicas que sostienen el aprendizaje colectivo**

La cultura organizacional ha sido con amplitud estudiada como el fenómeno profundo que trasciende las normas formales y se va manifestando en los valores, creencias y supuestos compartidos por los miembros de una organización. Schein (2010) define la cultura como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver problemas de adaptación externa e integración interna” (p.18), los cuales se transmiten a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y actuar. En espacios educativos, la concepción descrita permite comprender cómo las prácticas pedagógicas, las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa y los estilos de liderazgo se hacen más fuertes y se van repitiendo en el tiempo. Todos los valores acumulados y practicados hacen que desde esta perspectiva, la cultura organizacional constituya el sustrato que orienta la manera en que los docentes interpretan el conocimiento, valoran la innovación y participan en procesos colaborativos. Una cultura organizacional que se caracteriza por la confianza y el compromiso favorece la socialización de saberes pedagógicos, en contraposición una cultura rígida y jerárquica está orientada a restringir el intercambio de experiencias y la reflexión colectiva.

El modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn (2011) aporta una visión tipológica que es muy útil particularmente en situaciones educativas. Los autores

han identificado cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercado y cultura jerárquica.

En las instituciones educativas la cultura de clan se asocia con el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia entre toda la comunidad educativa (docentes, directivos, estudiantes, familias), la cultura de clan se evidencia cuando existe el apoyo mutuo y la comunicación abierta que fortalece la motivación docente e identificación con la institución, estos factores son claves para el logro de una planificación curricular conjunta, el acompañamiento pedagógico y una gestión escolar participativa. En la cultura de clan se ejerce un liderazgo como facilitador o guía lejos de una figura autoritaria, este tipo de liderazgo es el requerido en las instituciones educativas donde los directivos promueven el aprendizaje continuo y la mejora de las prácticas pedagógicas, promoviendo el desarrollo profesional de los integrantes de la comunidad educativa. Otro elemento que prioriza la cultura de clan es el desarrollo humano y bienestar de sus integrantes que posteriormente se traducen en compromiso laboral del docente, reflejado en el sentido de pertenencia, vocación de servicio y entrega a la labor diaria que influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El intercambio de experiencias, saberes pedagógicos y buenas prácticas son promovidas por la cultura de clan, así las instituciones educativas se transforman en organizaciones que aprenden, permitiendo que los aprendizajes individuales se vuelvan aprendizajes colectivos que fortalecen la innovación pedagógica y la mejora continua de los miembros de la comunidad educativa. A diferencia de las culturas centradas en los resultados, la cultura de clan en educación se alinea con la formación integral de toda la comunidad educativa, porque se valora el proceso educativo, las relaciones humanas y el desarrollo socioemocional, aspectos que son la esencia de la misión de las instituciones educativas. En conclusión la cultura de clan promueve un entrono

colaborativo, cercano, donde el docente se compromete con las metas que persigue la institución educativa.

En la misma línea Cameron y Quinn sostienen que la cultura adhocrática en las instituciones educativas está dirigida a la capacidad que tienen los docentes para ser autónomos para generar soluciones nuevas a los acontecimientos que van sucediendo durante la labor pedagógica, respondiendo con rapidez a los desafíos del entorno, dejando de ser un docente rutinario, convirtiéndose en innovador, autónomo, multidisciplinario, líder con capacidad de adaptación a cambios repentinos como cambios tecnológicos o contextos sociales complejos. Esta relación de la cultura adhocrática con el quehacer educativo es importante porque busca mejorar la calidad educativa, fortalecer la gestión pedagógica para responder con eficiencia a los desafíos que trae la educación del siglo XXI que impulsa la creatividad y la innovación pedagógica.

La cultura de mercado en las instituciones educativas se da cuando se planifica y trabaja en función a resultados y logros de metas, poniendo énfasis en el desempeño, la productividad y la eficiencia, se evalúa constantemente el rendimiento, en el caso educativo sería a través de los monitoreos docentes, las evaluaciones que realiza el Ministerio de Educación a los estudiantes en las áreas que prioriza, de esa forma se pone énfasis en el control de resultados. De una manera crítica una cultura de mercado dominante en las instituciones educativas generaría sobrecarga laboral a los maestros, reducción del quehacer educativo a indicadores cuantitativos, estrés generado por la presión para el logro de resultados, y finalmente se perdería la parte humanística con el desplazamiento de valores formativos.

La cultura jerárquica que presentan Cameron y Quinn garantiza la estabilidad y la formalización de los procesos cuando proporciona orden y delimitación de roles que

establece la claridad de funciones de cada miembro de la institución educativa con la finalidad de dar cumplimiento a las normas curriculares, planes, horarios y formatos para el control de procesos educativos, de este modo se fortalecen los mecanismos de supervisión, monitoreo y evaluación docente, se puede lograr objetivos claros a través de este tipo de cultura, pero también se restringe la autonomía del docente, se limita la innovación pedagógica, también existe burocracia excesiva que genera desmotivación cuando el control está sobre la confianza. Estos enfoques culturales evidencian que la gestión del conocimiento se fortalece al existir un equilibrio dinámico entre los estas tipologías culturales.

Denison (1990) propone un modelo que vincula la cultura organizacional con el desempeño institucional a partir de cuatro dimensiones: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia. En las instituciones educativas estas dimensiones permiten explicar cómo cuando una misión se comparte a los miembros de la comunidad educativa se logra la orientación al conocimiento, cómo la adaptabilidad favorece la innovación pedagógica, cómo cuando los docentes se involucran se fortalece la socialización de saberes y cómo al trabajar la consistencia se asegura la institucionalización de las buenas prácticas docentes. De este modo la cultura organizacional se convierte en un factor explicativo del aprendizaje organizacional en las instituciones que buscan ser exitosas y competitivas.

Argyris y Schön (1996), desde una mirada crítica introducen la distinción entre teorías declaradas y teorías en uso, poniendo de manifiesto que las organizaciones suelen promover discursos orientados al aprendizaje y la innovación que no siempre se reflejan en la práctica cotidiana. En las instituciones educativas, esta brecha se hace evidente cuando se hace alarde del trabajo colaborativo, pero se mantienen rutinas individualistas porque muchas veces por cuestión de tiempos y no coincidencia entre

horarios y disponibilidad de espacios para trabajos colaborativos no se llega a realizar con plenitud el trabajo que se programa. Entonces, solo una cultura que promueva el aprendizaje de doble bucle tendrá la capacidad de cuestionar supuestos y transformar valores para poder posibilitar la gestión del conocimiento de manera profunda y sostenible en el tiempo.

Para finalizar Robbins y Coulter (2010), conciben la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización” (p.52), donde se identifican dimensiones observables como la innovación, orientación a resultados, trabajo en equipo y estabilidad. Este enfoque presentado es relevante para investigaciones empíricas al permitir operacionalizar la cultura organizacional y vincularla directamente con los procesos de gestión del conocimiento en el contexto de las instituciones educativas.

### **C. Gestión del conocimiento: de la experiencia docente al saber institucionalizado**

La gestión del conocimiento se configura como un enfoque estratégico orientado a aprovechar el conocimiento individual y colectivo para mejorar el desempeño organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que “el conocimiento organizacional se crea mediante la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito” (p.56), este proceso se operacionaliza a través del modelo SECI; socialización, externalización, combinación e internalización. En las instituciones educativas encontramos el conocimiento tácito en la experiencia de los docentes, en las prácticas pedagógicas y en las estrategias didácticas que día se construyen en el interactuar de los miembros de la comunidad educativa. La socialización se da cuando los docentes tienen la libertad y disposición para compartir sus experiencias pedagógicas con los demás miembros de la comunidad educativa; la externalización se

produce al sistematizar todas las experiencias en algo físico como los documentos o proyectos; la combinación integra distintos saberes explícitos en planes institucionales; finalmente la internalización se manifiesta cuando el conocimiento formalizado se va incorporando nuevamente al quehacer pedagógico diario. Todo este proceso pone en claro que la gestión del conocimiento depende estrechamente de una cultura organizacional que valore el aprendizaje colaborativo.

Desde la teoría de Barney (1991) se afirma que el conocimiento constituye un recurso estratégico que es capaz de generar ventajas sostenibles cuando es valioso, raro e inimitable. En el contexto educativo el conocimiento pedagógico contextualizado cumple con estas características, siempre que exista una cultura organizacional que lo reconozca como capital intelectual y promueva su sistematización y uso estratégico. En la misma línea Wenger (1998) introduce el concepto de comunidades de práctica, entendidas como espacios donde el aprendizaje se produce a través de la participación y la experiencia compartida. En las instituciones educativas, estas comunidades fortalecen la gestión del conocimiento al promover la reflexión colectiva y la innovación pedagógica, usualmente las instituciones educativas promueven la participación activa en las semanas de gestión que están distribuidas durante el año académico, este espacio es útil para evaluar el trabajo realizado, revisar las metas y ajustarlas en relación a los objetivos institucionales que se persiguen. El ideal que se persigue en estas semanas de gestión es que siempre se desarrollen en un entorno cultural basado en la confianza y el compromiso profesional de todos los miembros de la comunidad educativa. Los autores anteriormente mencionados nos ofrecen una comprensión complementaria del conocimiento organizacional en el ámbito educativo que nos permitirán no solo gestionar información sino cultivar espacios donde el conocimiento circule y se transforme en una mejora sostenible y provechosa para las

instituciones educativas y así alcanzar la calidad que se exige con el transcurrir del tiempo y el cambio social acelerado.

#### **D. Convergencia conceptual: cultura organizacional y gestión del conocimiento como ejes de transformación educativa**

Desde el marco conceptual, la cultura organizacional se puede entender como el conjunto de valores, normas, hábitos y creencias que orientan la conducta de los miembros de una organización y le otorgan identidad (Chiavenato 2004). En el ámbito educativo, esta cultura define no solo la forma de relacionarse, sino también la manera en que se concibe el conocimiento, el aprendizaje y la innovación pedagógica.

La gestión del conocimiento por su parte, se configura como un proceso estratégico que permite transformar la información y la experiencia en conocimiento útil para la toma de decisiones y la mejora institucional. Su eficacia depende de factores culturales como la apertura al cambio, el trabajo colaborativo, el liderazgo pedagógico y la orientación a resultados. En tal sentido, cultura organizacional y gestión del conocimiento se presentan como variables interdependientes y mutuamente constitutivas. Diversos autores coinciden en señalar que una cultura organizacional sólida y participativa favorece la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, mientras que una gestión del conocimiento eficaz contribuye a fortalecer la identidad institucional y consolidar valores compartidos (Sánchez et al., 2006; Denison, 1995). Esta relación dialéctica resulta fundamental para explicar por qué algunas instituciones educativas logran innovar y mejorar de manera sostenida, mientras que otras permanecen ancladas en prácticas tradicionales. Comprender esta relación implica reconocer que las transformaciones educativas no dependen únicamente de reformas normativas o tecnológicas, sino de procesos culturales profundos que inciden en la

manera de pensar, actuar y aprender colectivamente. En consecuencia, fortalecer la cultura organizacional orientada al aprendizaje, la colaboración y la innovación se convierte en una condición indispensable para potenciar la gestión del conocimiento en las instituciones educativas. Esta articulación no solo favorece la mejora continua, sino que contribuye a consolidar organizaciones educativas capaces de responder de manera crítica y creativa a los desafíos del contexto contemporáneo.

#### **E. La cultura organizacional como entramado formativo en las instituciones educativas**

Las instituciones educativas constituyen espacios sociales complejos donde se configuran valores, creencias, prácticas y significados compartidos. En este escenario, la cultura organizacional adquiere una relevancia central, pues orienta el comportamiento de directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, influyendo de manera directa en los procesos pedagógicos, la convivencia escolar y el logro de los objetivos institucionales. Analizar la cultura organizacional en el ámbito educativo secundario implica comprenderla como un fenómeno dinámico que articula identidad, sentido y acción colectiva frente a contextos caracterizados por la diversidad, la incertidumbre y el cambio permanente, quedando atrás el papel la función de las instituciones educativas de solo transmitir conocimientos académicos.

#### **F. Cultura organizacional: identidad institucional y sentido pedagógico compartido**

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de normas, hábitos y valores que forman parte de la práctica cotidiana de los miembros de una organización (Segovia, 2014). Aunque este concepto fue inicialmente aplicado a organizaciones empresariales, su incorporación al ámbito educativo ha permitido comprender los

comportamientos, interacciones y dinámicas internas que se desarrollan en las instituciones educativas secundarias.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional otorga identidad institucional, diferenciando a una organización educativa de otra a partir de características consideradas propias y significativas. Estas características conforman un sistema de significados compartidos que expresa la esencia de la institución y orienta su accionar (Robbins, 1987, citado por Segovia, 2014). En el contexto escolar, dichos significados se reflejan en la manera de concebir la enseñanza, el aprendizaje, la disciplina, la convivencia y el compromiso con la comunidad educativa.

Chiavenato (2004) sostiene que toda organización posee una cultura específica que se internaliza mediante la participación activa de sus miembros. En las instituciones educativas secundarias, esta cultura se transmite a través de la práctica docente, la gestión directiva, las relaciones interpersonales y la trayectoria profesional de quienes forman parte de la comunidad educativa. Los hábitos, costumbres, actitudes y creencias predominantes se convierten así en referentes que guían el comportamiento institucional.

La definición propuesta por Schein (1992, citado por Segovia, 2014) resulta especialmente pertinente para el ámbito educativo, al concebir la cultura organizacional como un patrón de premisas básicas aprendidas por un grupo al resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Estas premisas, al demostrar su eficacia, son enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar frente a los desafíos institucionales. En las escuelas secundarias, estas creencias básicas operan de manera inconsciente, configurando la visión institucional y articulando valores pedagógicos, comportamientos profesionales y conocimientos compartidos (Schein, 1985).

En esta línea, Bueno y Morcillo (2003, citados por Jaimes y Osorio, 2009) destacan que la cultura corporativa, al guiar el pensamiento y la acción, impulsa procesos de cambio orientados a la mejora de la eficiencia y el desarrollo organizacional. En el ámbito educativo, ello se traduce en la capacidad de las instituciones para innovar, revisar prácticas tradicionales y responder a las demandas sociales y educativas contemporáneas.

### **G. La cultura escolar como proceso dinámico de aprendizaje colectivo**

El desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones educativas secundarias puede entenderse como un proceso de aprendizaje colectivo mediante el cual la comunidad escolar enfrenta problemas de adaptación al entorno y de integración interna. Las respuestas que resultan exitosas se legitiman y transmiten como valores y prácticas que orientan el comportamiento futuro (Arciénega, 2011, citado por Arana, 2018).

Minsal y Pérez (2007) señalan que la cultura organizacional se expresa en la forma cotidiana de pensar y actuar de los miembros de la organización. En el contexto escolar, esta forma compartida de pensar se refleja en estilos de gestión, prácticas pedagógicas, normas de convivencia y modos de relacionamiento que se mantienen a lo largo del tiempo y se transmiten de generación en generación.

Sin embargo, las instituciones educativas secundarias operan hoy en escenarios marcados por la globalización, la diversidad cultural, la influencia de la tecnología y la incertidumbre social. En este contexto, la cultura organizacional deja de ser estática para convertirse en una memoria institucional que debe proyectarse hacia el futuro. La permanencia acrítica de valores y prácticas tradicionales puede volver obsoleta a la

institución, lo que hace imprescindible la reevaluación permanente de la cultura escolar frente a entornos de cambio acelerado.

#### **H. Cultura organizacional y gestión educativa: un eje estratégico invisible**

La cultura organizacional constituye un componente estratégico de la gestión educativa, ya que orienta el accionar institucional hacia el logro de objetivos pedagógicos y formativos, sin perder de vista el contexto sociocultural en el que se insertan las escuelas secundarias (Arana, 2018). Denison (1995, citado por Jiménez, 2022) define la cultura como la médula de la organización, una representación simbólica que condiciona el comportamiento de sus miembros a través del tiempo.

En las instituciones educativas, esta médula cultural se construye a partir de experiencias significativas de adaptación, convivencia y resolución de conflictos, que adquieren sentido para los miembros de la comunidad escolar. Estas experiencias se consolidan como creencias básicas compartidas que influyen de manera inconsciente en la visión que los actores educativos tienen de la institución (Schein, 1988, citado por Pedraza et al., 2015).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo directivo resulta fundamental. Los líderes escolares no solo gestionan recursos y procesos, sino que actúan como transmisores y guardianes de la cultura institucional, inspirando compromiso y asegurando la continuidad de la visión educativa (Schein, 1990, citado por Chung, 2017). De ello se desprende la necesidad de evaluar periódicamente la cultura organizacional como parte de una gestión educativa reflexiva y contextualizada.

## **I. Los cimientos simbólicos de la cultura en las escuelas secundarias**

La cultura organizacional en las instituciones educativas secundarias se configura a partir de diversos elementos internos y externos que interactúan de manera dinámica (Minsal y Pérez, 2007). Entre los factores externos se encuentran la comunidad, las políticas educativas, el Estado y la sociedad en general, mientras que los factores internos incluyen a los fundadores, los valores institucionales, las creencias, normas, símbolos, rituales y actores clave.

Los valores constituyen la base moral de la institución educativa y orientan las prácticas pedagógicas y de convivencia. Cuando existe coherencia entre los valores personales y los valores institucionales, se fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso docente. Las creencias y tabúes delimitan lo permitido y lo prohibido, regulando el comportamiento escolar, mientras que los ritos, rituales y ceremonias refuerzan la integración, el reconocimiento y la identidad institucional.

Asimismo, los mitos y figuras significativas de la institución contribuyen a la transmisión de historias idealizadas que refuerzan los valores educativos y consolidan la cultura escolar. En conjunto, estos elementos otorgan sentido, identidad y cohesión a la comunidad educativa, alineándose con la misión y visión institucional.

## **J. Construir cultura escolar de los valores declarados a las prácticas pedagógicas**

La construcción de la cultura organizacional en las instituciones educativas secundarias implica un proceso intencional que inicia con la formulación de valores estratégicos, continúa con el desarrollo de valores culturales compartidos y se concreta en una visión educativa de futuro (Quevedo, 2015). Esta visión orienta las decisiones pedagógicas, la gestión institucional y la convivencia escolar.

La implementación de la cultura requiere estrategias que materialicen los valores declarados, tales como la capacitación docente, la organización del trabajo escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. El reforzamiento de las conductas culturales se expresa mediante el reconocimiento de buenas prácticas, la socialización de experiencias significativas y la realización de ceremonias institucionales que refuercen la identidad escolar.

Chiavenato (2007, citado por Quevedo, 2015) enfatiza que los valores son los primeros elementos en formarse dentro de la organización y constituyen su sello distintivo. En el ámbito educativo, estos valores se consolidan cuando pasan del discurso a la acción colectiva, garantizando la coherencia entre lo que la institución declara y lo que realmente práctica.

#### **K. Dimensiones culturales y su expresión en la escuela secundaria**

Las dimensiones de la cultura organizacional permiten comprender cómo se manifiesta la cultura en la práctica cotidiana de las instituciones educativas secundarias (Robbins y Coulter, 2010; Ruiz y Ladino, 2016). Entre estas dimensiones destacan la innovación y el riesgo, la agresividad, la minuciosidad, la orientación a resultados, la orientación a las personas y equipos, y la estabilidad institucional.

La innovación y la disposición al riesgo resultan esenciales en las escuelas secundarias, ya que promueven la mejora pedagógica, la creatividad docente y la adaptación a nuevas demandas educativas (Tobón et al., 2015, citado por Calles y Luna, 2020). La agresividad se manifiesta en la proactividad y el compromiso del personal educativo frente a los desafíos institucionales. La fortaleza de esta dimensión está en que conecta cultura organizacional con la gestión del conocimiento en instituciones

educativas secundarias; en la cultura organizacional la dimensión innovar y correr riesgos promueve la adaptabilidad, participación, identidad y trabajo colaborativo, permitiendo que los integrantes de la comunidad educativa activen sus saberes previos y generen conocimiento nuevo que irá favoreciendo el aprendizaje nuevo y autonomía docente continua; de este modo esta dimensión convierte a ambas variables de estudio en un sistema vivo, capaz de transformar, aprender y responder a problemas institucionales complejos propios de las organizaciones que van creciendo día a día. Calles y Luna reconoce la agresividad como la cualidad de los integrantes de la comunidad educativa para actuar de manera proactiva, enérgica, siempre orientados a la acción, evitando el conformismo, buscando competitividad positiva, con estas acciones presentes se impulsa la creación, movilización y transferencia de conocimientos y aprendizaje continuo de las organizaciones que se transforman en espacios dinámicos orientados a la búsqueda constante de la mejora pedagógica

La minuciosidad se refleja en la planificación, el orden y la responsabilidad con que se desarrollan las tareas pedagógicas y administrativas (Ruiz y Ladino, 2016). La orientación a resultados prioriza el logro de objetivos educativos y la eficiencia en el uso de recursos públicos (Baque et al., 2017, citado por Calles y Luna, 2020). La minuciosidad es un elemento clave para el logro de una cultura organizacional orientada a la excelencia, a través de ella se optimizan mecanismos a través de los que la institución organiza, utiliza el conocimiento cotidiano para transformarlo en experiencia útil para la mejora continua de las instituciones que tienen metas claras y trabajan con responsabilidad en la ejecución de las tareas, que valoran la precisión y responsabilidad profesional manifestada en el esfuerzo y dedicación en las cosas cotidianas.

Por su parte, la orientación a las personas y equipos fomenta el trabajo colaborativo, la interacción multidisciplinaria y la mejora de la calidad del servicio educativo (Alvarado e Izaguirre, 2015; García y Cordero, 2008, citados por Calles y Luna, 2020). La orientación a las personas y a los equipos, constituyen un elemento importante en la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en instituciones educativas, porque el trabajo en equipo fomenta la corresponsabilidad y la interacción multidisciplinaria, generando ideas útiles para promover la socialización, transferencia y creación del conocimiento.

Finalmente, la estabilidad institucional se vincula con el posicionamiento de la escuela en la comunidad, los procesos de evaluación y acreditación, y el liderazgo compartido (Enders, 2015, citado por Calles y Luna, 2020). La estabilidad descrita por Enders se convierte en parte esencial de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento cuando en contextos educativos se convierte en condiciones donde el conocimiento fluye y se sistematiza, las prácticas exitosas se consolidan, promueven y comparten entre los distintos miembros de la institución como un mecanismo para garantizar calidad, innovación y status institucional

La cultura organizacional en las instituciones educativas se configura como un factor determinante para la construcción de identidad, la mejora de los procesos pedagógicos y la sostenibilidad institucional. Su carácter dinámico, simbólico y estratégico exige una reflexión permanente por parte de los actores educativos, orientada a fortalecer prácticas coherentes con los valores declarados y con las demandas del contexto. En un escenario de cambio constante, comprender y gestionar la cultura organizacional se convierte en una condición indispensable para el desarrollo integral de la escuela secundaria y el logro de una educación de calidad.

## **L. La gestión del conocimiento como motor pedagógico de las instituciones educativas**

En instituciones educativas contemporáneas, el conocimiento constituye el principal recurso estratégico para garantizar la calidad de los procesos pedagógicos, la innovación institucional y la sostenibilidad organizacional. En este contexto, la gestión del conocimiento emerge como una variable clave que permite transformar la información y la experiencia acumulada en aprendizajes colectivos, prácticas pedagógicas efectivas y toma de decisiones fundamentadas. Lejos de concebirse como una moda gerencial, la gestión del conocimiento se configura como un proceso sistemático que articula saberes, personas y estructuras, especialmente relevante en las instituciones educativas, donde el capital intelectual representa su mayor activo.

## **M. El conocimiento como activo invisible de las organizaciones educativas**

El conocimiento es inherente a toda organización y se manifiesta como información analizada, organizada y aplicada de manera productiva. Se trata de una representación simbólica que integra saberes, destrezas y habilidades desarrolladas por los sujetos a partir de su interacción con el entorno. En las organizaciones, este conocimiento adquiere un valor estratégico al convertirse en un activo capaz de generar ventajas sostenibles y diferenciar a unas instituciones de otras (Nieves y León, 2001).

En el ámbito educativo, el conocimiento no solo se expresa en documentos curriculares o normativas institucionales, sino también en la experiencia pedagógica de docentes, directivos y personal administrativo. Las organizaciones educativas más inteligentes son aquellas que logran acumular, organizar y aprovechar dicho conocimiento, evitando la repetición innecesaria de tareas y promoviendo la mejora continua de sus procesos formativos (Nieves y León, 2001). Las ideas planteadas

permiten comprender la gestión del conocimiento como componente estratégico de la cultura organizacional en instituciones educativas cuando se reconoce que el conocimiento reside en las personas, y cuando las instituciones educativas fortalecen las prácticas culturales basadas en la confianza y el liderazgo compartido que contribuye a la sostenibilidad organizacional, permitiendo que el conocimiento se proyecte hacia la mejora de las instituciones educativas.

#### **N. Gestionar el saber: de la experiencia individual al saber institucional**

La gestión del conocimiento puede entenderse como un proceso permanente orientado a identificar, incrementar y explotar los conocimientos disponibles en la organización para generar ventajas competitivas y mejorar su desempeño (Nieves y León, 2001). En las instituciones educativas, este proceso se traduce en la capacidad de aprovechar la experiencia docente, sistematizar buenas prácticas pedagógicas y utilizar el conocimiento acumulado para resolver problemas educativos de diversa complejidad.

Rodríguez et al. (2022) definen la gestión del conocimiento como un proceso sistemático que permite identificar, crear, adquirir, aprender, compartir y usar el conocimiento con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales sostenibles en el tiempo. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento en las instituciones educativas facilita la toma de decisiones pedagógicas, la planificación estratégica y la resolución de problemas académicos y administrativos.

Asimismo, Chávez y Pérez (2013) destacan el rol central de las personas en la gestión del conocimiento, al ser agentes cognitivos que generan y transmiten valor. En el contexto educativo, la gestión del conocimiento promueve ambientes colaborativos

que favorecen la inteligencia colectiva, el trabajo en equipo y la construcción compartida del saber pedagógico son elementos que se enriquecen cuando se busca siempre el trabajo colaborativo

#### **O. Condiciones que habilitan la gestión del conocimiento en instituciones educativas**

Diversos factores facilitan la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas. Serradell López (2023, citado por Chávez y Pérez, 2013) identifica, por un lado, el desarrollo del capital intelectual impulsado por los avances tecnológicos y, por otro, el reconocimiento del conocimiento como un recurso clave para el desarrollo institucional.

La gestión del conocimiento coordina y controla el capital intelectual de la organización, permitiendo su adaptación a los cambios continuos del entorno sobre la base de ejes como la cultura organizacional, el liderazgo y la cooperación (Chávez y Pérez, 2013). En las instituciones educativas, esta articulación resulta fundamental para transformar el conocimiento tácito de los docentes en conocimiento explícito que pueda ser compartido, replicado y mejorado colectivamente.

Los miembros de la organización educativa desempeñan un rol decisivo en este proceso, ya que son portadores de experiencias, saberes y aprendizajes que, al ser compartidos, contribuyen al crecimiento institucional y a la mejora de la calidad educativa. Los factores que facilitan la gestión del conocimiento se vinculan directamente con la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, cuando se reconoce al conocimiento como un recurso estratégico, que siendo un conocimiento tácito inmerso en la experiencia docente, a través de la interacción y la práctica educativa cotidiana se vuelve conocimiento explícito y se puede compartir, sistematizar y socializar a toda la comunidad educativa; esta conversión es posible en espacios donde

se valora la reflexión, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva que logra que experiencias individuales sirvan de aprendizajes colectivos que benefician el crecimiento organizacional y la consolidación de una gestión del conocimiento sólida y sostenible en beneficio de toda una colectividad.

#### **P. Gestionar el conocimiento: una exigencia de la educación contemporánea**

La necesidad de gestionar el conocimiento no responde a una tendencia pasajera, sino a una exigencia derivada de los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales que caracterizan a la sociedad actual. Benavides y Quintana (2003) señalan que la transformación de la oferta educativa, las nuevas formas de trabajo y la influencia de las tecnologías de la información hacen indispensable capitalizar, crear y difundir el conocimiento con el fin de maximizar resultados. Los cambios tecnológicos y laborales demandan que las instituciones tengan la necesidad imperante de gestionar el conocimiento para acostumbrarse a estar en constante aprendizaje, vinculado a la cultura organizacional que promueve la colaboración e innovación con miras a mejorar resultados educativos óptimos, que al gestionar el conocimiento respondan los desafíos del entorno y sean sostenibles en el tiempo. En este sentido, la gestión del conocimiento en las instituciones educativas se orienta a resolver el problema de la dispersión del saber pedagógico, promoviendo su sistematización y aprovechamiento para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión institucional.

#### **Q. La función estratégica de la gestión del conocimiento en la educación**

Una de las funciones centrales de la gestión del conocimiento es la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Todas las organizaciones, incluidas las educativas, disponen de ambos tipos de conocimiento, por

lo que resulta imprescindible comprender y gestionar su conversión para alcanzar los objetivos institucionales (García, 2015).

En las instituciones educativas, esta función permite visibilizar saberes pedagógicos que suelen permanecer implícitos en la práctica docente, facilitando su análisis, mejora y transferencia a otros contextos educativos. La gestión del conocimiento, en este sentido, contribuye a comprender la realidad institucional y a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Las instituciones educativas albergan ambos tipos de conocimiento; el conocimiento tácito está acumulado en las experiencias docentes, las prácticas pedagógicas y el conocimiento explícito lo encontramos en sistemas de información, documentos, normativas, planificaciones a corto, mediano y largo plazo, la función de la gestión del conocimiento se centra en hacer visible los aprendizajes colectivos para lograr fortalecer la identidad institucional y promover la innovación y sostenibilidad

## **R. La espiral del conocimiento en la institución educativa**

El modelo de conversión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995, citado por García, 2015) distingue entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, estableciendo un proceso dinámico de interacción entre ambos.

El conocimiento tácito reside en la experiencia, habilidades, valores, creencias y percepciones de las personas, siendo difícil de codificar y transmitir por medios tradicionales. No obstante, puede compartirse mediante la interacción social, el diálogo y el uso de metáforas y analogías en contextos personalizados (Fresno, 2018).

Por su parte, el conocimiento explícito es aquel que ha sido documentado y externalizado, permitiendo su transmisión inmediata y su uso por parte de diversos actores educativos sin ambigüedades (García, 2015).

Según Fresno (2018), la conversión del conocimiento se desarrolla a través de cuatro etapas que conforman una espiral continua (Nonaka y Konno, 1998, citado por García, 2015). El modelo de conversión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi, permite explicar cómo los aprendizajes individuales se pueden transformar en prácticas colectivas para orientar el quehacer pedagógico y administrativo, convirtiéndose el modelos SECI en un pilar para la gestión del conocimiento al promover la cultura de las organizaciones educativas.

La socialización permite el intercambio de conocimiento tácito mediante la interacción directa (Arambarri, 2012). El proceso de socialización del conocimiento en contextos educativos fortalece la cultura institucional educativa, basada en la colaboración, confianza, construcción colectiva de significados, la socialización se convierte en un aspecto clave para que el conocimiento tácito pueda sistematizarse y poder difundirse dentro de la institución, impulsando el desarrollo profesional docente y la mejora de las prácticas pedagógicas.

La externalización transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas y modelos (Rivero, 2009, citado por Arambarri, 2012). La externalización del conocimiento es una fase que permite hacer visible los saberes implícitos mediante la creación de conceptos y el uso de metáforas, dando lugar a que las experiencias docentes se codifiquen en planes de estudio, materiales didácticos o repositorios institucionales que permiten la circulación del conocimiento y el fortalecimiento de la cultura organizacioal en las instituciones educativas.

La combinación integra y reorganiza el conocimiento explícito existente para generar nuevos saberes (Arambarri, 2012). La combinación del conocimiento permite comprender la dinámica de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas contribuyendo a consolidar una cultura que valora la sistematización, el análisis crítico

y la mejora continua, condiciones básicas que permiten que la gestión del conocimiento genere decisiones estratégicas que logran fortalecer la cultura organizacional.

Finalmente, la internalización incorpora el conocimiento explícito a los modelos mentales de los miembros de la organización a través de la práctica y la reflexión, convirtiéndolo nuevamente en conocimiento tácito (Arambarri, 2012). La internalización del conocimiento permite comprender la manera de cómo se consolidan las prácticas pedagógicas y organizacionales en las instituciones educativas. La internalización fortalece la cultura organizacional al promover el aprendizaje experiencial y la reflexión sobre la práctica, permitiendo que el conocimiento no permanezca estático y se use para potenciar la capacidad de innovar y mantenerse en la mejora continua. En esta situación la cultura organizacional y la gestión del conocimiento convergen para transformar la información en competencias efectivas sólidas en beneficio de la organización.

La gestión del conocimiento se configura como un eje estratégico para el fortalecimiento de las instituciones educativas, al permitir la transformación del saber individual en conocimiento colectivo orientado a la mejora continua. Su implementación favorece la innovación pedagógica, la toma de decisiones informadas y el aprovechamiento del capital intelectual como principal activo institucional. En un contexto educativo marcado por el cambio constante y la complejidad, gestionar el conocimiento deja de ser una opción para convertirse en una condición indispensable para el desarrollo organizacional y la calidad educativa.

## **S. Educar en la incertidumbre: cultura organizacional y gestión del conocimiento como ejes estratégicos en las instituciones educativas**

Las instituciones educativas del siglo XXI se desarrollan en un escenario marcado por la incertidumbre, la complejidad y el cambio permanente. La educación, entendida como un proceso social dinámico, no puede permanecer ajena a estas transformaciones estructurales que redefinen las formas de aprender, enseñar y gestionar el conocimiento. En este contexto, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento emergen como dimensiones estratégicas que permiten a las instituciones educativas adaptarse, innovar y sostener procesos formativos pertinentes frente a las demandas de una sociedad caracterizada por la inestabilidad y la falta de certezas.

Desde esta perspectiva, la educación en la sociedad de la incertidumbre y la vincula con la necesidad de fortalecer culturas organizacionales flexibles y sistemas efectivos de gestión del conocimiento, capaces de responder a los retos educativos contemporáneos.

La denominada sociedad de la incertidumbre se configura como un escenario en el que predominan el cambio constante, la fragmentación del conocimiento y la ausencia de referentes estables. Según Zygmunt Bauman (2007), se trata de una “sociedad líquida” en la que las estructuras sociales pierden solidez y las personas deben construir sus trayectorias vitales sin el respaldo firme de las instituciones tradicionales. Esta condición genera inseguridad, pero también abre oportunidades para la creatividad y la reinención.

Complementariamente, Edgar Morin (2001) plantea la noción de sociedad-mundo, caracterizada por la interdependencia global y la complejidad sistémica, donde los problemas locales adquieren repercusiones planetarias. En este marco, la incertidumbre se convierte en una condición inherente a la acción humana y al

conocimiento mismo, exigiendo una educación que reconozca la diversidad epistemológica, cultural y social.

Para las instituciones educativas, este escenario implica la necesidad de replantear sus modelos organizativos, pedagógicos y culturales, superando enfoques rígidos y fragmentados del conocimiento, y promoviendo aprendizajes integrales que preparen a los estudiantes para enfrentar contextos impredecibles.

La cultura organizacional en las instituciones educativas cumple un rol determinante en la manera en que se afronta la incertidumbre. Una cultura caracterizada por valores compartidos, apertura al cambio, trabajo colaborativo y aprendizaje continuo favorece la adaptación institucional y la innovación pedagógica. En contraste, culturas rígidas y burocráticas tienden a reproducir prácticas obsoletas, dificultando la respuesta a los desafíos emergentes.

En contextos de alta complejidad, la cultura organizacional debe orientarse hacia la flexibilidad, el diálogo y la construcción colectiva del conocimiento. Ello implica promover climas institucionales que valoren la diversidad, la participación democrática y la reflexión crítica, elementos indispensables para enfrentar escenarios educativos cambiantes. Así, la cultura organizacional se convierte en el soporte simbólico y práctico que posibilita la transformación educativa en la sociedad de la incertidumbre.

La gestión del conocimiento adquiere especial relevancia en las instituciones educativas inmersas en contextos inciertos. Gestionar el conocimiento no se limita a almacenar información, sino que implica generar, compartir, aplicar y transformar saberes de manera sistemática y colaborativa. En sociedades caracterizadas por el cambio constante, la capacidad institucional para aprender de su propia experiencia se convierte en un factor clave de sostenibilidad y calidad educativa.

En este sentido, los planteamientos de Jacques Delors (1996) resultan especialmente pertinentes. Los cuatro pilares de la educación —aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser— demandan instituciones que gestionen el conocimiento de manera integral, articulando dimensiones cognitivas, sociales y éticas. La gestión del conocimiento, apoyada en el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación, favorece la innovación, la investigación educativa y la mejora continua de los procesos institucionales.

Asimismo, una gestión del conocimiento eficaz contribuye a reducir la segmentación del saber, promoviendo enfoques interdisciplinarios y una visión holística de la educación, en consonancia con las exigencias de la sociedad de la incertidumbre.

Otro desafío central para las instituciones educativas contemporáneas es garantizar procesos educativos inclusivos y equitativos. En contextos de incertidumbre, las desigualdades sociales tienden a profundizarse, por lo que resulta imprescindible fortalecer culturas organizacionales comprometidas con la justicia social y la participación democrática. La gestión del conocimiento, en este marco, debe orientarse a visibilizar saberes diversos, valorar experiencias locales y promover aprendizajes significativos para todos los actores educativos.

El aprendizaje organizacional, entendido como la capacidad institucional para reflexionar sobre sus prácticas y transformarlas, se convierte en un eje articulador entre cultura organizacional y gestión del conocimiento. A través de este proceso, las instituciones educativas no solo transmiten conocimiento, sino que también aprenden, se reinventan y se adaptan a las dinámicas de un mundo complejo y cambiante.

La educación en la sociedad de la incertidumbre exige instituciones educativas capaces de repensar sus estructuras culturales y sus estrategias de gestión del

conocimiento. La cultura organizacional y la gestión del conocimiento no son dimensiones accesorias, sino ejes estratégicos que permiten a las instituciones enfrentar la complejidad, fomentar la innovación y garantizar una educación pertinente y humanizadora.

En este sentido, educar en y desde la incertidumbre implica asumir el cambio como una condición permanente, promoviendo culturas organizacionales flexibles y sistemas de gestión del conocimiento orientados al aprendizaje continuo. Solo así las instituciones educativas podrán cumplir su función social de formar ciudadanos críticos, creativos y comprometidos con el desarrollo humano integral en un mundo cada vez más incierto.

#### **T. Las organizaciones que aprenden: cultura organizacional y gestión del conocimiento desde el pensamiento sistémico de Peter Senge**

En un contexto organizacional caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y el cambio acelerado, las instituciones incluidas las educativas enfrentan el desafío de adaptarse, innovar y sostener procesos de mejora continua. Frente a este escenario, el pensamiento de Peter Senge adquiere especial relevancia al proponer el modelo de la *organización que aprende*, concebida como aquella capaz de expandir continuamente su capacidad para crear su futuro. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento se configuran como pilares fundamentales para el aprendizaje colectivo y el desarrollo institucional.

Peter Senge define a las organizaciones que aprenden como aquellas “donde las personas expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se fomentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde las personas aprenden continuamente a aprender

juntas” (Senge, 2006). Esta concepción rompe con los modelos tradicionales de gestión, centrados en el control y la jerarquía, y propone una visión dinámica, sistémica y participativa de la organización.

El autor identifica cinco disciplinas fundamentales que sostienen a las organizaciones que aprenden: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Estas disciplinas no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan, configurando una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y a la generación de conocimiento colectivo.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización, ocupa un lugar central en el pensamiento de Senge. En las organizaciones que aprenden, la cultura deja de ser un elemento implícito o rígido y se convierte en un proceso vivo, construido colectivamente a través del diálogo, la reflexión y la práctica compartida.

Desde esta óptica, la cultura organizacional favorece el cuestionamiento de los modelos mentales arraigados, promoviendo la apertura al cambio y la innovación. El aprendizaje en equipo, una de las disciplinas propuestas por Senge, fortalece una cultura de colaboración y confianza, indispensable para el intercambio de saberes y la construcción de significados comunes. En el ámbito educativo, esta cultura se traduce en comunidades profesionales de aprendizaje, donde docentes y directivos reflexionan sobre su práctica y generan mejoras sostenidas en los procesos pedagógicos.

El pensamiento de Senge se vincula estrechamente con la gestión del conocimiento, en tanto concibe a la organización como un sistema capaz de crear, compartir y aplicar conocimiento de manera permanente. La gestión del conocimiento,

desde esta perspectiva, no se limita a la acumulación de información, sino que se orienta al aprendizaje significativo y a la transformación de la experiencia en saber organizacional.

El pensamiento sistémico, considerado por Senge como la “quinta disciplina”, permite comprender cómo el conocimiento se genera y circula dentro de la organización, identificando patrones, interrelaciones y procesos subyacentes. Esta visión resulta especialmente relevante en las instituciones educativas, donde el conocimiento pedagógico, organizacional y contextual debe ser gestionado de forma integrada para responder a los desafíos del entorno.

Asimismo, la visión compartida impulsa la alineación del conocimiento individual con los objetivos institucionales, favoreciendo una gestión del conocimiento coherente con la misión y los valores de la organización. De este modo, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento se fortalecen mutuamente, consolidando el aprendizaje organizacional.

En las instituciones educativas, la aplicación del pensamiento de Senge implica transitar de modelos administrativos tradicionales hacia enfoques centrados en el aprendizaje institucional. Una cultura organizacional basada en la reflexión, el diálogo y la colaboración favorece la gestión del conocimiento pedagógico y promueve la innovación educativa.

La organización educativa que aprende no solo transmite conocimiento, sino que también aprende de su propia práctica, de sus errores y de su interacción con el contexto social. En escenarios de incertidumbre, esta capacidad de aprendizaje continuo

se convierte en una ventaja estratégica, permitiendo a la institución adaptarse, mejorar su calidad educativa y responder a las necesidades de la comunidad.

El pensamiento de Peter Senge ofrece un marco teórico sólido para comprender la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. Su enfoque sistémico y humanista destaca la importancia del aprendizaje colectivo como motor del desarrollo organizacional. En el ámbito educativo, fortalecer una cultura organizacional orientada al aprendizaje y una gestión del conocimiento coherente con los principios de la organización que aprende resulta fundamental para enfrentar los desafíos de la complejidad y la incertidumbre. En este sentido, las instituciones educativas que asumen el legado de Senge avanzan hacia modelos más reflexivos, innovadores y sostenibles, centrados en el desarrollo integral de las personas y de la organización.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**-Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Es un instrumento de gestión que orienta, conduce la vida institucional a mediano plazo, articula las principales actividades pedagógicas, institucionales y administrativas en una institución educativa. El PEI contribuye en la toma de decisiones del Director para concretar los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. Presenta una propuesta para dirigir y orientar de manera coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos institucionales y administrativos de la institución educativa, que se organizan con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Alvarez y Vargas (2016).

**-Reglamento Interno (RI):** Es un instrumento de apoyo que regula la organización y el funcionamiento de una Institución Educativa, garantiza el buen funcionamiento, informa al personal directivo, jerárquico, docentes, padres de familia, estudiantes y

personal de servicio sobre sus derechos, obligaciones, responsabilidades y define ámbitos de su competencia de todos los miembros de la comunidad educativa. Este documento que se elabora teniendo en cuenta las diversas normas legales, responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales. Alvarez y Vargas (2016).

**-Calidad Educativa:** Es el resultado de la visión, planificación, aplicación disciplinada del trabajo, satisfaciendo los intereses de los clientes, esto exige adoptar una visión de futuro, tiene que ver con el nivel óptimo de formación, de resultados del proceso educativo; es decir, la formación integral de los estudiantes que deben alcanzar al término de un programa educativo para enfrentar los obstáculos que la sociedad le exige y ejercer su ciudadanía responsable con buenos valores humanos. Adquisición de habilidades, conocimientos, destrezas a futuro para la vida y que hace competitiva a cualquier empresa o institución. Linares, 2004 citado por Alvarez y Vargas (2016).

**-Comunicación:** Es un proceso dinámico natural que se da en toda organización, es la interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Fernández (2009).

**-Conflicto:** Es aquella situación que es generada por las desavenencias entre los miembros de un grupo, en que una parte de los miembros adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión de los miembros, puede darse entre integrantes del mismo nivel o con individuos de nivel superior como jefes. Vega y Ladines (2020).

**-Cultura:** Es el conjunto de conocimientos, rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que permiten desarrollar un juicio crítico y caracterizan a un

grupo social. Es algo que se comparte con los miembros de la comunidad, una manera que diferencia a un grupo de individuos de otros humanos. Real Academia Española, citado por Rodríguez A., (2023)

**-Cultura organizacional:** Es la ideología organizacional entendida como el conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella, afectando la conducta de los integrantes de la organización. Harrison, 1972 citado por Olivares (2006).

**-Dirección:** Es una parte esencial para el funcionamiento y éxito de la empresa, consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, definiendo a la dirección como la fiscalización del desarrollo de las funciones a cargo del gerente. Anzola, 2002 citado por Abad (2022).

**-Gestión:** Es un conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control, que permiten desarrollar las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina 1996, citado por Alvarez y Vargas (2016).

**-Gestión Institucional:** Es un conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas realizadas por el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad, procurando utilizar los máximos recursos para el logro de objetivos comunes. Carrasco y García (2018).

**-Gestión administrativa:** Es un sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales claramente definidas: planificación, organización, dirección,

coordinación, ejecución, control, indispensables para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa. Carrasco y García (2018).

**-Gestión del conocimiento:** Es el proceso constante de desarrollo de habilidades y acciones para crear nuevos productos fortaleciendo los existentes, identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización para la toma de decisiones de forma pertinente en momentos diversos, que esté disponible para todos los colaboradores para generar un conocimiento nuevo y útil para conseguir ventajas competitivas institucionales y personales. Diaz, 2007 citado por Hinojosa (2021).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Características y contextualización de la investigación**

##### **3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa**

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, departamento y provincia de Cajamarca. El departamento de Cajamarca está situado en la zona norte del país, sus límites por el norte son con el Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con la libertad, por el oeste con Lambayeque y Piura; está dividido en 13 provincias y 127 distritos; su relieve es accidentado porque es atravesado por la cordillera occidental de los andes.

En este espacio geográfico emerge el Colegio San Ramón que se remonta a los primeros años de la República Peruana. En los primeros años, el colegio inició con muchas dificultades, principalmente por la falta de ingresos económicos y la carencia de un edificio propio. Incluso, la casa del propio director del colegio, Don José Gálvez Paz, ubicada actualmente en la segunda cuadra del Pasaje San Martín, se utilizó como sede del plantel.

La Institución Educativa Emblemática “San Ramón” fue creada el 8 de setiembre de 1831, con el nombre de “colegio central de artes y ciencias”, en su inicio tuvo un nivel universitario, enseñándose derecho, filosofía, latín, matemática, dirigido por un rector y los docentes eran catedráticos. Teniendo como local el convento supremo de la recolección franciscana. Hablar de “San Ramón”, es identificar a éste con la historia republicana de Cajamarca; por eso el slogan acuñado por la sapiencia del pueblo, como respuesta de gratitud por parte de este con “San Ramón es Cajamarca, Cajamarca es San Ramón”.

Después de la revolución del 3 de enero de 1854, encabezado por su entonces director Toribio Casanova. Fue cerrado, reabriendo sus aulas en 1856 con el nombre de colegio San

Ramón. En la guerra con Chile y específicamente en San Pablo los sanramoninos llenaron de gloria las páginas de la historia, ofrendando su vida por la patria maestros y alumnos, destacando los héroes Pita, Quiroz y Villanueva conocidos como: los tres colegiales del juramento”. De sus aulas han egresado y siguen egresando grandes personajes que brillan con luz propia en los distintos campos del saber como: Armando Revoredo, Mario Florián, Alfonso Barrantes, Mariano Iberico, Waldemar Espinoza, Hoyos Rubio, José Gálvez, entre otros.

Hoy, San Ramón camina seguro hacia el futuro bajo el lema: “tradición gloriosa; vida fecunda, vínculo de fraternidad”, atendiendo a más de cuatro mil alumnos, en sus locales Chontapaccha, recoleta y su nuevo anexo Calispuquio creado el 04 de marzo del 2013; con sus niveles inicial, primaria y secundaria; servidos por más de 200 trabajadores, bajo la dirección del magister José Antenor Roncal Rodríguez.

Es aquí donde se observa que algunos docentes tienen un conocimiento limitado de los contenidos disciplinares que enseña, de los enfoques y procesos pedagógicos, y muy pocas veces utiliza diversos recursos y materiales como andamiajes del proceso de enseñanza aprendizaje; esto se complementa con la aplicación de sistemas de evaluación desarticuladas de los procesos de enseñanza aprendizaje que no responde a las tendencias actuales y siguen enmarcadas en el tradicionalismo. En las fortalezas se encuentra la apertura a cambio por parte del personal docente y disposición para participar en programas de capacitación, también hay mayoría de docentes que tienen grados académicos o están llevando diplomados, especializaciones afines a su especialidad.

### **3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

Teniendo en cuenta que la investigación se desarrolló en el departamento de Cajamarca, se mencionan su importancia histórica que comienza en 1532, donde el inca Atahualpa es capturado y luego ejecutado por Francisco Pizarro y los conquistadores españoles. [kaxa'marka]; en quechua: *Kashamarka*, ‘pueblo de plantas espinosas’), conocida durante el

virreinato como San Antonio de Caxamarca, es una ciudad peruana capital del distrito, de la provincia y del departamento homónimos localizada en el margen oriental de la cadena occidental de la cordillera de los Andes, en el valle interandino que forman los ríos Mashcón y Chonta a 2750 m s. n. m. El valle donde se encuentra enclavada la ciudad es uno de los más grandes de la sierra del Perú. Fue la primera ciudad en Perú donde se comenzó la fabricación de monedas que fueron enviadas a España.

### **3.1.3. Características demográficas y socioeconómicas**

El departamento de Cajamarca tiene las siguientes características demográficas y socioeconómicas: Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cajamarca cuenta con una población de 1 507 486 habitantes, 5,1 % del total nacional, siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima 34,3%, Piura 6% y La Libertad 5,9%. La tasa bruta de natalidad (TBN) en Cajamarca es de 33,8 por mil habitantes, siendo mayor en el área rural (34,4 por mil) que en el área urbana (32,3 por mil). La población de Cajamarca es rural, a diferencia de la tendencia nacional, donde la mayoría de la población es urbana. En 2017, la población de Cajamarca estaba compuesta por 50.4% de hombres y 49.6% de mujeres.

En lo socioeconómico los principales sectores en Cajamarca según población ocupada fueron Agropecuario (65.4%), Transporte (11.1%) y Otros servicios excl. públicos (9.44%). En 2023, el 54.7% de la población rural de Cajamarca se encontraba en situación de pobreza, mientras que la pobreza urbana se duplicó al 30%. Cajamarca es uno de los principales departamentos del país en la producción de lácteos, como queso, manjar blanco y yogurt. También es uno de los principales productores de minerales metálicos, como oro y plata. La superficie agrícola de la región es de 618,210 hectáreas, de las cuales 122,515 hectáreas son bajo riego y 495,695 hectáreas son al secano. Los principales productos

agrícolas para el mercado interno son alfalfa, arroz, caña de azúcar, fríjol, maíz, frutales, papa, trigo y yuca.

#### **3.1.4. Características culturales y ambientales**

Culturalmente Cajamarca es conocida por sus festividades, como el Carnaval de Cajamarca, la Fiesta de San Juan, la Fiesta de la Virgen del Carmen, la Fiesta de San Sebastián, y la Fiesta de Todos los Santos. El Carnaval de Cajamarca es una de las fiestas más populares y conocidas de la región.

En su Patrimonio cultural está el Centro Histórico de Cajamarca que cuenta con la Plaza de Armas, la Catedral, la Iglesia San Francisco, el Complejo Belén, el Cuarto Del Rescate, el Cerro Santa Apolonia, la Iglesia la Recoleta, y las Casonas de Cajamarca. En los atractivos está la Alameda de los Incas, que cuenta con 14 estatuas que representan a cada uno de los incas que gobernaron en el tiempo del Tahuantinsuyo. También resalta el Complejo Arqueológico Cumbemayo, un vestigio de altares ceremoniales y acueductos preincas. En el arte rupestre se pueden encontrar muestras de arte rupestre en diferentes sectores. Su Distrito Baños del Inca, es famoso por las aguas termales donde el Inca acostumbraba a bañarse y, también, porque ahí se encuentran las Ventanillas de Otuzco.

En el tema ambiental Cajamarca por el hecho de ser una zona minera, está expuesta a diversos focos de contaminación del medio ambiente como la contaminación del aire, ríos, generado principalmente por las actividades minero metalúrgicas y el parque automotor. Sumado a esto se presenta la contaminación acústica producida por la reproducción de música a alto volumen en los bares, existen factores que contribuyen a la contaminación ambiental como la deforestación, uso de pesticidas y otros químicos en la agricultura, los residuos, uso de combustibles fósiles, el crecimiento demográfico, generando consecuencias en la salud de la población.

### **3.1.5. Hipótesis de investigación**

#### **3.1.5.1.Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

#### **3.1.5.2.Hipótesis específicas**

- El nivel de la cultura organizacional en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023 es medio a alto.
- El nivel de la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023 es medio a alto.
- Aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional incrementará significativamente la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

### **3.2.Variables de investigación**

V1: Cultura Organizacional

V2: Gestión del Conocimiento

### 3.3. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Técnica/ Instrumento
V1: Cultura organizacional	La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos, que distingue a una organización de otra; es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones realizadas por sus miembros, cúmulo de características valoradas por la organización. Segovia (2014).	Actitudes reflejadas en la interrelación de los miembros de la institución educativa, manifestándose en: innovar y correr riesgos, agresividad, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas y equipos, estabilidad.	Innovar y correr riesgos	-Nuevas ideas propuestas -Aceptación de errores -Participación en proyectos de riesgo	<b>Técnica:</b>  Encuesta  <b>Instrumento:</b>  Cuestionario  <b>Escala de medición</b> (3) Siempre (2) A veces (1) Nunca
			Agresividad	-Competitividad en el ámbito educativo -Proactividad en toma de decisiones -Objetivos desafiantes -Respuesta ante la adversidad	
			Minuciosidad	-Calidad del trabajo -Cumplimiento de procedimientos -Revisión y retroalimentación sobre calidad del trabajo	
			Orientación a resultados	-Cumplimiento de metas -Evaluación del rendimiento -Evaluación del impacto	
			Orientación a las personas y equipos	-Satisfacción del equipo -Desarrollo de habilidades -Colaboración entre áreas -Reconocimiento y apreciación	
			Estabilidad	-Continuidad de proyectos -Evaluación de la cultura organizacional	
V2: Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento es un proceso para adquirir, identificar, encontrar, clasificar, proyectar, almacenar, compartir, crear y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización, que facilita la toma de decisiones e innovación. Lee et al. (2016).	Capacidad que tiene la institución educativa en su conjunto para generar nuevo conocimiento a través de la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento.	Socialización del conocimiento	-Compromiso de equipo directivo -Colaboración -Generar ventaja competitiva sólida -Construcción de experiencias compartidas	
			Externalización del conocimiento	-Acceso al conocimiento -Comunicación interna -Trabajo en equipo	
			Combinación del conocimiento	-Mejora de la comprensión -Creación de conocimiento -Relación entre diferentes contextos -Visión compartida	
			Internalización del conocimiento	-Mejora de la comprensión -Creación de conocimiento -Relación entre diferentes contextos -Visión compartida	

### **3.4.Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

“La población es un conjunto de elementos que comparten características similares, también son denominados universo los cuales pueden ser personas, objetos, productos, animales, etc”. Hernández et.al. (2017).

En esta investigación la población de estudio estuvo constituida por 178 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca. Al considerarse la población igual a la muestra no se realizó ningún muestreo.

#### **3.4.2. Muestra**

Para esta investigación la muestra usada fue censal de tipo no probabilística intencional porque dependió del proceso de toma de decisiones del investigador que consideró a todos los elementos de la población como muestra, buscando la mayor precisión posible y por la accesibilidad a la población. Hernández et al. (2006). En tal sentido participaron 178 docentes del nivel secundario, entre contratados y nombrados de la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, debido a criterios de exclusión no participaron administrativos y directivos.

### **3.5.Unidad de análisis**

La unidad de análisis es considerada el objeto principal de estudio en el que se puede considerar a personas, instituciones, eventos, documentos o cualquier otro elemento factible de recolección de datos o que pueda responder a las preguntas de investigación. Hernández et al. (2006). En esta investigación la unidad de análisis estuvo conformada por cada uno de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca que respondieron a cada uno de los cuestionarios propuestos.

### **3.6.Métodos de investigación**

En esta investigación se consideraron el método Hipotético-deductivo que se usó en el planteamiento y comprobación de las hipótesis de investigación. Al sistematizar la información, desagregar las variables en dimensiones e indicadores, analizar e interpretar los resultados de la investigación se usó el método analítico-sintético. En la recolección, procesamiento, análisis y prueba de hipótesis se hizo uso del método estadístico. Para comprender e interpretar las concepciones de las variables se usó el método fenomenológico.

### **3.7.Tipo de investigación**

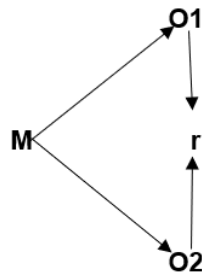
La investigación realizada está desarrollada según su finalidad, temporalidad y nivel de profundidad. Entonces, de acuerdo a su finalidad no es una investigación aplicada porque no soluciona ningún problema, se recogió información teniendo en cuenta la realidad de las variables de estudio: cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En cuanto a su temporalidad, la investigación es de tipo transversal porque los datos se recolectaron en un solo momento. Rojas (2015).

Por el nivel de profundidad la investigación es correlacional porque buscó la relación existente entre las variables de estudio de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

### **3.8.Diseño de investigación**

El diseño es descriptivo correlacional, propositivo, con enfoque cuantitativo. Es no experimental porque en la investigación no se manipuló las variables de estudio, transversal porque todos los datos se recogieron en un solo momento. Hernandez et al. (2017), su diagrama es el siguiente:



Donde :

**M:** Muestra de estudio

**O1:** Observación de la variable 1: cultura organizacional

**r:** Relación entre las variables de estudio

**O2:** Observación de la variable 2: Variable gestión del conocimiento

### 3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la siguiente investigación se tuvo en cuenta las siguientes técnicas, de acuerdo con Sánchez y Reyes (1999):

**Técnicas de Campo.** Se usó la encuesta, aplicándose un cuestionario para medir la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, permitiendo recoger información de los docentes participantes de la investigación sobre la influencia que tiene la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en su Institución Educativa. El cuestionario se usó para recoger información de las variables de estudio, aplicándose un cuestionario por cada variable, uno para cultura organizacional y el otro para gestión del conocimiento.

**Técnicas de Gabinete.** Se hizo el fichaje y el análisis documental correspondiente, permitiendo sistematizar y analizar información contenida en libros, revistas y artículos científicos, tesis doctorales, la finalidad del análisis documental fue plantear el problema de estudio, elaboración del marco teórico y metodológico y para la discusión posterior de los resultados.

### **3.10. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La técnica usada en esta investigación, tanto para el análisis estadístico descriptivo, y el análisis estadístico inferencial fue el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 26.

Para analizar y procesar la información obtenida a través de los cuestionarios de cada una de las variables se siguió los siguientes pasos:

Primero se elaboró la base de datos a partir de la información recogida de los cuestionarios aplicados a los docentes participantes para luego ser usado como insumo en el tratamiento estadístico. Haciendo uso de tablas, gráficos y medidas de dispersión se llevó a cabo el segundo paso que es el procesamiento, análisis y discusión de datos a nivel descriptivo.

Con la contrastación de hipótesis y las pruebas de normalidad de Kolmogorov Smirnov y Shapiro Wilk se desarrolló el tercer paso que es el procesamiento, análisis y discusión de datos a nivel inferencial.

Todos los cálculos de las diferencias significativas y las correlaciones se obtuvieron a un nivel de significación igual a:  $p < 0.05$  y  $p < 0.01$ .

### **3.11. Validez y confiabilidad**

En cuanto a la validez de los instrumentos de investigación para cada una de las variables se tomaron cuestionarios ya validados de investigaciones anteriores, Para la variable cultura organizacional se usó el instrumento de Calles y Luna (2020) que fue sometido a 10 jueces expertos que al revisarlo encontraron un buen grado de comprensión y coincidieron que el instrumento tenía suficiencia para ser aplicado; en cuanto a la confiabilidad del instrumento se halló una excelente ponderación al alcanzar un valor de 0.889 al usarse el método de consistencia interna de Alpha de Cronbach.

Para la variable de gestión del conocimiento se usó el instrumento elaborado por Espinoza, (2021), que usó el modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización) de Nonaka y Takeuchi 1999. Gaviria et al. (2007) con un resultado de fiabilidad de alfa de Cronbach 0,910.

Los resultados de fiabilidad encontrados en los instrumentos de investigación para ambas dimensiones están por encima del 80% de confiabilidad por lo cual los instrumentos aplicados son considerados confiables.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Matriz General de resultados

**Tabla 1**

*Baremo de comparación variable: Cultura Organizacional*

Variable / Dimensión	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Cultura organizacional	30 - 49	50 - 69	70 - 90
Innovar y correr riesgos	05 - 07	08 - 11	12 - 15
Agresividad	05 - 07	08 - 11	12 - 15
Minuciosidad	05 - 07	08 - 11	12 - 15
Orientación a los resultados	05 - 07	08 - 11	12 - 15
Orientación a las personas y equipos	05 - 07	08 - 11	12 - 15
Estabilidad	05 - 07	08 - 11	12 - 15

*Nota:* Elaboración propia

#### **Análisis y discusión**

La tabla 1 presenta los rangos de puntaje que definen los niveles bajo, medio y alto de la variable cultura organizacional con sus dimensiones (innovar y correr riesgos, agresividad, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas y equipos, estabilidad). El baremo clasificar y analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los participantes de la investigación, reflejando la percepción global de la cultura organizacional en función de valores: bajo (30-49 puntos), medio (50-69 puntos), alto (70-90 puntos). Para cada una de las dimensiones los rangos de clasificación son los mismos: bajo (05-07 puntos), medio (08-11 puntos), alto (12-15 puntos). Este tipo de enfoque cuantitativo es coherente con los estudios de Denison (1990) que ha usado escalas para realizar mediciones en trabajos de clima organizacional. Los resultados de esta tabla son claves para identificar áreas de mejora dentro de la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca.

**Tabla 2***Niveles de la variable: Cultura organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	,6	,6	,6
Medio	78	43,8	43,8	44,4
Alto	99	55,6	55,6	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre Cultura organizacional aplicado a docentes**Análisis y discusión**

La tabla 2 presenta la distribución de niveles generales de la variable cultura organizacional en sus niveles bajo, medio y alto. Los datos obtenidos indican que la mayoría de los docentes que participaron de la investigación perciben una cultura organizacional de nivel alto (55.6%), sugiriendo la existencia de un entorno donde predominan los valores institucionales sólidos, trabajo en equipo y compromiso significativo con la misión y visión de la institución educativa. El (43.8%) considera que la cultura organizacional se encuentra en un nivel medio lo que refleja un ambiente organizacional relativamente positivo en términos de compromiso con la misión institucional y el trabajo en equipo. Solo un 0,6% perciben un nivel bajo, indicando que las deficiencias en la cultura organizacional son mínimas y no afectan de manera sustancial al colectivo docente.

Los hallazgos evidencian que la mayoría de los docentes valoran positivamente los esfuerzos de la institución educativa para fomentar una cultura organizacional sólida y efectiva. El porcentaje del nivel medio hace hincapié en que se debe implementar estrategias adicionales para reforzar prácticas culturales para lograr la mejora continua, destacando que una cultura organizacional sólida no solo mejora la percepción de los docentes sino también la calidad educativa, la gestión del conocimiento y la motivación hacia el logro de metas organizacionales. A nivel local Julca (2024) en su investigación halló que las instituciones con

culturas organizacionales fuertes y participativas logran mejores prácticas en la gestión del conocimiento. La tabla muestra un nivel alto en cultura organizacional (62%), confirma los antecedentes de Nonaka y Takeuchi (1995) resaltando como una cultura propicia favorece la conversión del conocimiento.

**Tabla 3**

*Baremo de comparación variable: Gestión del conocimiento*

Variable / Dimensión	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Gestión del conocimiento	28 - 64	65 - 102	103 – 140
Socialización	07 - 15	16 - 25	26 – 35
Externalización	07 - 15	16 - 25	26 – 35
Combinación	09 – 20	21 - 32	33 – 45
Internalización	05 - 11	12 - 18	19 - 25

*Nota:* Elaboración propia

### **Análisis y discusión**

La tabla 3 presenta el baremo de comparación para la variable gestión del conocimiento, los rangos de puntaje definen los niveles bajo, medio y alto y sus dimensiones (socialización, externalización, combinación, internalización). El baremo permite clasificar y analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los docentes participantes de la investigación, reflejando la percepción global de la gestión del conocimiento en función de valores: bajo (28-64 puntos), medio (65-102 puntos), alto (103-140 puntos). Para las dimensiones Socialización y externalización los rangos de clasificación son los mismos: bajo (7-15), medio (16-25), alto (26-35); para combinación bajo (9-20), medio (21-32), alto (33-45), para internalización bajo (5-11), medio (12-18), alto (19-25). Los resultados de esta tabla son claves para identificar el manejo del conocimiento como la capacidad de socializarlo,

documentarlo, integrarlo y hacerlo parte de la práctica organizacional dentro de la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca. Este tipo de enfoque cuantitativo es coherente con los estudios de Nonaka y Takeuchi (1995) que ha usado escalas para realizar mediciones en los procesos de conversión del conocimiento.

**Tabla 4**

*Niveles de la variable: Gestión del conocimiento*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0	0	0
Medio	49	27,5	27,5	27,5
Alto	129	72,5	72,5	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre gestión del conocimiento aplicado a docentes

### **Análisis y discusión**

La tabla 4 presenta la distribución de niveles generales de la variable gestión del conocimiento en sus niveles bajo, medio y alto. Lo obtenido indica que un 27.5% se ubica en el nivel medio y que el 72.5% de los participantes perciben un nivel alto en la gestión del conocimiento, señala una efectiva integración de prácticas para el intercambio de conocimientos. No hay datos en el nivel bajo, concluyendo que no hay deficiencias significativas percibidas en este aspecto.

Es importante resaltar de acuerdo a los resultados que la gestión del conocimiento está funcionando como una herramienta sólida en la mejora continua y el desarrollo organizacional. El porcentaje alto de calificación de la gestión del conocimiento reconoce la existencia de un ambiente organizacional que fomenta el intercambio de información y colaboración como factores fundamentales para generar ventajas competitivas y promover la innovación en el

ámbito educativo. El resultado del nivel medio reconoce que hay oportunidades de mejora que se pueden implementar para garantizar que todos los docentes participen totalmente en los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento, como lo establece el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) que hicieron uso de escalas para medir los procesos de conversión del conocimiento.

Al predominar los niveles altos en gestión del conocimiento (55%) se confirma que una cultura sólida con prácticas eficientes favorece la conversión del conocimiento en la Institución Educativa emblemática San Ramón de Cajamarca.

En los antecedentes nacionales se encuentra a Loyola (2022) que permitió corroborar que la gestión del conocimiento tiene una incidencia probabilística y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) con valores entre un 45% y 52.9%, respectivamente en la gestión de calidad; demostrando la influencia de la gestión del conocimiento en la gestión de la calidad de las universidades públicas. Donde en los resultados de la gestión del conocimiento prevalece el nivel medio con 55.1% de los encuestados y respecto a la variable gestión de calidad, la prevalencia se encuentra en el nivel bajo con un 52.9%, nivel medio un 35.3% y 11.8% nivel alto.

#### **4.2. Resultados por dimensiones de las variables de estudio**

Los resultados de los hallazgos de la investigación se encuentran explicados por ítems y niveles, posteriormente se analizan los datos para luego realizar la discusión teórica como empírica relacionándolos con los antecedentes y otros trabajos de investigación.

#### 4.2.1. Variable 1: Cultura organizacional

##### 4.2.1.1. Dimensión 1: Innovar y correr riesgos

**Tabla 5**

*Niveles de la dimensión: Innovar y correr riesgos*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	2,2	2,2	2,2
Medio	114	64,0	64,0	66,3
Alto	60	33,7	33,7	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

#### **Análisis y discusión**

La Tabla N° 5 muestra que la mayoría de docentes (64%) se ubica en un nivel medio en la dimensión “Innovar y correr riesgos”, mientras que el 33.7% alcanza un nivel alto y solo el 2.2% permanece en un nivel bajo; evidenciándose una tendencia positiva hacia la innovación, aunque el predominio del nivel medio indica la persistencia de limitaciones institucionales que dificultan consolidar una cultura altamente innovadora. Entre estas barreras destacan la disponibilidad de recursos, el apoyo organizacional y la capacitación docente, aspectos ampliamente reconocidos por la literatura como determinantes para sostener procesos innovadores. De acuerdo con Schein (2010), estos resultados reflejan que los supuestos básicos compartidos en la institución aún no promueven plenamente la experimentación y la aceptación del error. No obstante, el grupo que se ubica en el nivel alto (33.7%) evidencia condiciones favorables para la creatividad y la adopción de nuevas metodologías, coherentes con las ideas de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la innovación como eje fundamental de la creación de conocimiento. Aunque el nivel bajo representa solo al 2.2% de los docentes, su presencia puede asociarse a experiencias previas desfavorables, estilos de liderazgo poco participativos. Esta

distribución coincide con estudios como el de Espinoza (2021), quien destaca que fortalecer una cultura innovadora requiere compartir experiencias, difundir resultados y promover la experimentación docente. En síntesis, la institución presenta avances relevantes en cultura innovadora, pero aún necesita potenciar el tránsito de los docentes del nivel medio hacia niveles altos, mediante acompañamiento pedagógico, espacios colaborativos y políticas institucionales que incentiven la toma de riesgos y el ensayo y error.

#### 4.2.1.2. Dimensión 2: Agresividad

**Tabla 6**

*Niveles de la dimensión: Agresividad*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	11	6,2	6,2	6,2
Medio	85	47,8	47,8	53,9
Alto	82	46,1	46,1	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

#### **Análisis y discusión**

La tabla N° 6 presenta que el 47.8% de los docentes participantes de la investigación, perciben la dimensión de “Agresividad” en un nivel medio, un 46.1% lo considera un nivel alto y sólo un 6.2% lo ubica en un nivel bajo.

El porcentaje medio y alto indican una cultura orientada hacia la competitividad y la proactividad en la toma de decisiones, se aprecia una institución con una inclinación significativa hacia el logro de objetivos desafiantes y la superación de obstáculos. La alta

proporción de respuestas en los niveles medio y alto sugiere la existencia de un ambiente organizacional competitivo, orientado al logro de objetivos desafiantes para alcanzar altos estándares, esto indica que la cultura organizacional a la adopción de una actitud proactiva, lo cual es clave para el mejoramiento continuo. El 6.2% de respuestas del nivel bajo sugiere que algunos docentes perciben limitaciones en la implementación de esta dimensión, tomándose como oportunidad para mejorar.

En la misma línea Schein (1985), sostiene que una cultura organizacional que enfatiza la competitividad y la agresividad en términos de logros tiende a impulsar a sus miembros hacia la excelencia y la eficiencia, considerando la percepción de los docentes en niveles medio y alto para esta dimensión es consistente con una cultura organizacional que fomenta la mejora continua y el alcance de metas. Los estudios internacionales sobre gestión escolar de Burbano (2020), sugiere que una cultura organizacional con un enfoque competitivo positivo puede facilitar una mejor gestión del conocimiento. Esto se debe a que un entorno competitivo anima a los docentes a compartir experiencias y estrategias efectivas para cumplir objetivos compartidos, llegando a construir una sociedad más humana.

#### 4.2.1.3. Dimensión 3: Minuciosidad

**Tabla 7**

*Niveles de la dimensión: Minuciosidad*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1,1	1,1	1,1
Medio	96	53,9	53,9	55,1
Alto	80	44,9	44,9	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

## Análisis y discusión

Los resultados de la tabla N° 7 en la dimensión: Minuciosidad, un 1.1% de los docentes considera que el nivel de minuciosidad es bajo, demostrando que en la Institución Educativa no existe un énfasis suficiente en el detalle y precisión en las actividades educativas y administrativas. Un 53.9% expresa que más de la mitad percibe una moderación en los estándares de revisión y precisión en las tareas, da a entender la existencia de una cultura organizacional que busca la calidad, pero no de manera estricta. Un 44.9% está de acuerdo en que la minuciosidad en la Institución Educativa es alta, lo que resalta una atención destacada a la precisión, calidad y cuidado en los procesos y tareas alineadas con las prácticas organizacionales enfocadas en la mejora de la calidad institucional.

Los hallazgos altos en esta dimensión tienen relación con lo sustentado por Schein, (1985) donde la minuciosidad está asociada a los estándares de calidad, y es coherente con los estudios previos que relaciona una cultura de detalle y precisión con un mejor desempeño organizacional, en la tesis doctoral de Galindo (2022), se resalta que las habilidades y actitudes de los docentes influyen en la generación del conocimiento y en la solución de problemas que afectan a la institución educativa.

### 4.2.1.4. Dimensión 4: Orientación a resultados

**Tabla 8**

*Niveles de la dimensión: Orientación a los resultados*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	1,7	1,7	1,7
Medio	78	43,8	43,8	45,5
Alto	97	54,5	54,5	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

## Análisis y discusión

La tabla N° 8 muestra que un 54.5% de los docentes percibe la orientación a los resultados en un nivel alto, lo que indica una inclinación fuerte al logro de metas, un 43.8% ubica esta dimensión en un nivel medio, sólo el 1.7% lo percibe como bajo. Los hallazgos elevados en el nivel medio y alto indican que si se valora el cumplimiento de objetivos claros y medibles, así como la evaluación constante del rendimiento, el porcentaje del nivel bajo indica que la visión hacia el logro de objetivos aún no se ha transmitido de forma homogénea, hay necesidad de realizar algunos ajustes. Los altos niveles encontrados se relacionan con el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011) que es una cultura orientada a los resultados, es típica de las organizaciones que buscan eficiencia y efectividad en sus operaciones, en el mismo sentido la investigación de Ríos (2021), destaca que una cultura organizacional sólida, centrada en la participación, adaptabilidad y claridad en los valores compartidos, permite un entorno propicio para la creación, transferencia y utilización del conocimiento en instituciones educativas. El nivel alto obtenido en esta dimensión reafirma la orientación a objetivos institucionales como factor clave para la innovación educativa.

### 4.2.1.5. Dimensión 5: Orientación a las personas y equipos

**Tabla 9**

*Niveles de la dimensión: Orientación a las personas y equipos*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	1,7	1,7	1,7
Medio	99	55,6	55,6	57,3
Alto	76	42,7	42,7	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Nota: Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

## **Análisis y discusión**

La tabla 9 en esta dimensión el 55.6% de los docentes la perciben como un nivel medio, un 72.7% consideran un nivel alto y el 1.7% de docentes lo ubica en un nivel bajo; indicando la presencia de una fuerte inclinación hacia la colaboración y también sobre el desarrollo personal, aunque no en la totalidad de los casos.

Los porcentajes de los niveles medio y alto consideran que esta dimensión es fundamental para construir un ambiente de trabajo donde los docentes se sienten apoyados y motivados a trabajar en equipo, aunque se podría mejorar, considerando el nivel medio predominante porque existiendo la iniciativa de trabajo en equipo y orientación a las personas, no hay uniformidad en su implementación en toda la comunidad educativa. En cuanto al nivel bajo precisa algunas mejoras en cuanto a prácticas que promueven el bienestar y trabajo en equipo.

Los hallazgos de esta dimensión se alinean con la teoría de cultura organizacional de Schein (1985), donde se enfatiza la colaboración y el desarrollo del personal y el sentido de pertenencia, apoyo mutuo, como muy beneficiosos para las instituciones educativas. Considerando los estudios de Sanchez (2021) donde se demostró que existe influencia de la gestión del conocimiento y trabajo en equipo en el aprendizaje organizacional en las Instituciones Educativas de la Red, N° 2, Cercado de Lima, 2020. En comparación con los resultados obtenidos se muestra entonces que en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca existe una cultura organizacional con un fuerte enfoque hacia las personas y equipos, aunque con oportunidades de mejora para consolidar esta dimensión en todos los niveles para promover un ambiente colaborativo y orientado al aprendizaje colectivo y una orientación fuerte hacia las personas y equipos para mantener la cohesión grupal y el intercambio de conocimientos como elementos esenciales para la gestión del conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.

#### 4.2.1.6. Dimensión 6: Estabilidad

**Tabla 10**

*Niveles de la dimensión: Estabilidad*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	,6	,6	,6
Medio	105	59,0	59,0	59,6
Alto	72	40,4	40,4	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Nota: Encuesta sobre cultura organizacional aplicado a docentes

#### **Análisis y discusión**

Los hallazgos de la tabla 10 en la dimensión estabilidad donde el 59.0% de los docentes la perciben como un nivel medio de estabilidad, lo que sugiere que, aunque existen iniciativas para mantener un entorno continuo y estable, estas podrían fortalecerse para una implementación más consistente. un 40.4% consideran un nivel alto, indicando que en casi la mitad de los casos, los docentes perciben estabilidad organizacional como un pilar en la gestión; el 0,6% de docentes lo ubica en un nivel bajo; encontrando la ausencia de problemas graves relacionados con la falta de continuidad o estabilidad, la presencia de una fuerte inclinación hacia la colaboración y también sobre el desarrollo personal, aunque no en la totalidad de los casos. Los porcentajes de los niveles medio y alto reflejan que la institución educativa tiene una base relativamente sólida en términos de estabilidad, también se consideran áreas donde se pueden aplicar mejoras estratégicas.

El hecho de que la mayoría de participantes en la investigación se ubiquen en los niveles medio y alto indica una valoración positiva hacia la estabilidad, el predominio del nivel medio resalta la necesidad de fortalecer mecanismos como la continuidad de proyectos, políticas

internas claras y consistentes y una comunicación efectiva entre las partes interesadas. Esto puede ser relevante para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas pedagógicas y administrativas. La baja proporción en el nivel bajo indica la existencia de problemas no significativos en relación a la estabilidad organizacional, pero sería necesario identificar las causas que contribuyen a estas percepciones para evitar que se amplíen.

Los datos muestran el predominio del nivel medio en esta dimensión que sugiere una percepción moderada de continuidad organizacional como lo plantea Denison (1990) quien considera la estabilidad como parte del equilibrio institucional, que está correlacionada con el fortalecimiento de la motivación y el compromiso de los docentes. Los resultados obtenidos se relacionan con los estudios realizados por Díaz (2022) que afirma que a mayor relación de cultura organizacional, mayor es el desempeño docente, convirtiéndose ambas variables como elementos claves para garantizar y mantener una educación de calidad, facilitando la consolidación de prácticas y procesos que contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales a largo plazo.

#### 4.2.2. Variable 2: Gestión del conocimiento

##### 4.2.2.1. Dimensión 1: Socialización

**Tabla 11**

*Niveles de la dimensión: Socialización*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	1,7	1,7	1,7
Medio	98	55,1	55,1	56,7
Alto	77	43,3	43,3	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre gestión del conocimiento aplicado a docentes

## **Análisis y discusión**

Los resultados de la tabla 11 de la dimensión socialización muestra que un 55,1% de los docentes la califican en un nivel medio, lo que evidencia que la interacción y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad educativa se encuentran presentes, pero aún hay margen para optimizar estos procesos. Un 43,3% perciben esta dimensión en un nivel alto, reflejando prácticas positivas de colaboración y transferencia de conocimiento, que incluye la construcción de experiencias compartidas y el compromiso del equipo directivo para promover un ambiente colaborativo. Sólo un 1,7% la consideran en un nivel bajo, lo que implica que las deficiencias en este aspecto son mínimas y se limitan a casos específicos; los datos indican que la institución educativa tiene bases sólidas para fomentar la socialización del conocimiento, aunque se puede trabajar en estrategias para alcanzar niveles más homogéneos entre sus miembros que podrían estar enfrentándose a barreras relacionadas con el acceso a redes de conocimiento o tener una participación limitada en iniciativas colaborativas.

Según el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), la socialización implica convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante interacciones directas, como mentorías o actividades. Estas actividades no sólo fortalecerían la gestión del conocimiento sino también la cohesión y el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad educativa. Julca (2024), halla que las instituciones con culturas organizacionales fuertes y participativas logran desarrollar mejores prácticas de gestión del conocimiento. Son acciones claves para alcanzar la socialización las reuniones pedagógicas donde se logran compartir experiencias entre los miembros de la comunidad educativa, siendo espacios de reflexión sobre prácticas y labor profesional, espacios de diálogo, colaboración y enriquecimiento mutuo entre los miembros de las instituciones educativas.

#### 4.2.2.2. Dimensión 2: Externalización

**Tabla 12**

*Niveles de la dimensión: Externalización*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	1,7	1,7	1,7
Medio	98	55,1	55,1	56,7
Alto	77	43,3	43,3	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre gestión del conocimiento aplicado a docentes

#### **Análisis y discusión**

En la tabla 12 se muestra la percepción de la dimensión externalización en la gestión del conocimiento. Un 55,1% considera un nivel medio, que indica que los procesos de transformación del conocimiento tácito en explícito tienen una presencia moderada y no son uniformemente efectivos en todos los docentes. El 43,3% de los encuestados considera a esta dimensión en un nivel alto, dando cuenta que casi la mitad de los docentes perciben que estos procesos están bien implementados y que benefician a los miembros de la comunidad educativa. Sólo el 1,7% de los participantes de la investigación señalan el nivel bajo, apuntando limitaciones existentes en la implementación de estrategias en la dimensión externalización, dejando en claro la ausencia de un sistema centralizado para gestionar información o falta de motivación de los docentes para participar en estos procesos.

Los resultados reflejan una sólida base para la externalización del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca, este resultado respalda el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), que subraya la importancia de articular conocimientos

tácitos en documentos o prácticas estructuradas como un paso crucial para compartirlo y aplicarlo de manera más amplia en una organización para su mejora interna y para posicionarla como un referente de la gestión del conocimiento en instituciones educativas. Espinoza (2021), concluye que para obtener mejores resultados en la producción intelectual se requiere de un proceso de gestión de conocimiento, que se comparta resultados con otros docentes externos a su institución, que publiquen, sistematicen los productos, resultados de proyectos de investigación y se utilice metodologías propias para el desarrollo de proyectos de investigación, se destaca en esta investigación la generación de propuestas pedagógicas muy útiles en el proceso de externalización.

#### 4.2.2.3. Dimensión 3: Combinación

**Tabla 13**

*Niveles de la dimensión: Combinación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	3,9	3,9	3,9
Medio	70	39,3	39,3	43,3
Alto	101	56,7	56,7	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre gestión del conocimiento aplicado a docentes

#### **Análisis y discusión**

En la tabla 13 los hallazgos evidencian cómo los docentes perciben la dimensión de combinación en la gestión del conocimiento, donde un 56,7% de los encuestados considera que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, reflejando una elevada capacidad para integrar y reorganizar conocimiento explícito en nuevas formas útiles dentro de la institución,

concluyendo que la institución tiene prácticas sólidas en la combinación del conocimiento. Un 39,3% la evalúa en un nivel medio, lo que sugiere que, aunque existen prácticas positivas de combinación, todavía hay margen de mejora en algunos aspectos específicos como la falta de recursos tecnológicos o resistencia al cambio. El 3,9% está ubicada en el nivel bajo que indica que los problemas asociados a este proceso son mínimos.

Nonaka y Takeuchi (1995), destaca que la combinación es esencial para sistematizar, integrar el conocimiento explícito y compartirlo a través de formatos accesibles y así crear un nuevo conocimiento organizacional. Galindo (2022), encuentra que las habilidades y actitudes de los docentes influyen en la generación del conocimiento, permitiendo tomar decisiones a partir de la transferencia de conocimientos y su utilización en la solución de problemas que afectan a la institución a través de propuestas en documentos de gestión o proyectos innovadores orientados a desarrollar la gestión del conocimiento, concluye que todo conocimiento debe ser gestionado de forma organizada y sistémica para que permita la generación de nuevos conocimientos útiles en la mejora de resultados institucionales.

#### 4.2.2.4. Dimensión 4: Internalización

**Tabla 14**

*Niveles de la dimensión: Internalización*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	,6	,6	,6
Medio	84	47,2	47,2	47,8
Alto	93	52,2	52,2	100,0
Total	178	100,0	100,0	

*Nota:* Encuesta sobre gestión del conocimiento aplicado a docentes

## **Análisis y discusión**

La tabla 14 refleja la percepción de los docentes sobre la dimensión internalización en la gestión del conocimiento, donde un 52,2% de los docentes participantes de la investigación considera que la internalización se encuentra en un nivel alto, lo que indica que más de la mitad del personal docente aplica efectivamente el conocimiento adquirido en sus prácticas educativas diarias, un 47,2% sitúa esta dimensión en un nivel medio, mostrando que un número significativo de docentes identifica oportunidades para fortalecer la asimilación y aplicación de conocimiento en actividades pedagógicas y administrativas. Un 0,6% califica esta dimensión en un nivel bajo, lo que sugiere que las barreras para la internalización son mínimas, existiendo casos aislados en los que los docentes podrían enfrentar dificultades para integrar los conocimientos adquiridos debido a factores como la falta de tiempo, recursos insuficientes o barreras relacionadas con la cultura organizacional.

Pese al predominio del nivel alto que sugiere que la institución educativa fomenta prácticas que convierten el conocimiento explícito en tácito mediante la experiencia práctica tal como lo proponen Nonaka y Takeuchi (1995), se sugiere la implementación de talleres prácticos, actividades colaborativas y retroalimentación constante entre docentes y directivos para alcanzar niveles más consistentes que potencien el desempeño individual y colectivo de la institución educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca. Estos resultados se alinean con los estudios de Alvarado (2025), que recomienda a los docentes mantener la actualización e innovación en las prácticas educativas para fortalecer el compromiso organizacional, porque se demostró que la capacitación docente favorece el proceso de internalización del conocimiento, demostrándose con resultados beneficiosos en la gestión del conocimiento, las prácticas educativas y el compromiso organizacional del docente.

#### 4.2. Resultados totales de las variables de estudio

OG: Determinar la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

**Tabla 15**

*Correlación de las variables: Cultura organizacional y Gestión del conocimiento*

			Cultura Organizacional	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,456**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	178	178
	Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	,456**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	178	178

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **Análisis y discusión**

La tabla 15 proporciona información del grado de correlación entre las variables cultura organizacional y gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, se observa que el nivel de correlación entre la variables mencionadas, coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho=0,456$  y la significancia es  $p=0$ , en consecuencia como  $p=0$  y es  $< 0.05$ , indicando que la correlación es estadísticamente significativa ( $p < 0.01$ ), esta relación muestra una correlación positiva y moderada entre ambas variables de estudio, sugiriendo que una mejora en la cultura organizacional está relacionada con una mejor gestión del conocimiento. Se infiere que los aspectos de la cultura organizacional como el liderazgo, la comunicación, la orientación a resultados tienen una forma directa en cómo se gestiona el conocimiento en la Institución Educativa.

En la tesis Doctoral de Burbano (2020), se ha demostrado que una cultura organizacional orientada al aprendizaje mejora significativamente la gestión del conocimiento, lo cual es consistente con los resultados obtenidos, reafirmando que instituciones con valores organizacionales sólidos tienden a implementar prácticas de gestión del conocimiento más efectivas. Según Nonaka y Takeuchi (1995), la cultura organizacional proporciona un marco para el intercambio y la creación de conocimiento. En este caso, los resultados respaldan esta teoría al mostrar que una cultura organizacional positiva contribuye a mejorar los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento. Robbins y Coulter (2010) ven a la cultura como un sistema observable y modificable, esta visión práctica y didáctica influye en el comportamiento organizacional. Los autores proponen que depende del énfasis que se ponga en las dimensiones de la cultura (atención al detalle, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos) para que la organización tome un estilo cultural fuerte, con valores arraigados a profundidad.

Además el modelo de Schein (1985) resalta que los valores y supuestos organizacionales influyen en cómo se comparte y utiliza el conocimiento dentro de una institución, en tales circunstancias la institución educativa debe continuar fortaleciendo el trabajo en equipo, la innovación, el aprendizaje continuo e identificar que factores externos o internos podrían estar afectando la gestión del conocimiento.

#### **4.3.1. Resultados de la Variable 1: Cultura Organizacional**

**OE1:** Identificar el nivel de la cultura organizacional en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

**Tabla 16**

*Correlación de la variable: Cultura organizacional con las dimensiones de la variable: Gestión del conocimiento*

Cultura Organizacional			Socialización	Externalización	Combinación	Internalización	
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,189*	,403**	,282**	,147
		Sig. (bilateral)	.	,012	,000	,000	,050
		N	178	178	178	178	178

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Análisis y discusión**

De los resultados de la tabla 16 se aprecia el análisis de la variable cultura organizacional y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento. Los resultados de las correlaciones son: para socialización el nivel de correlación es de  $Rho=0,189$  y la significancia es  $p=0,012$  y es  $<0,05$ , aunque la correlación es positiva, es débil, esto indica que los elementos culturales relacionados con la interacción y colaboración directa entre los miembros de la comunidad educativa podrían fortalecerse. Para la dimensión externalización el  $Rho=0,403$ , la significancia es  $p=0,00$ , es  $< 0,01$ , evidencia una correlación moderada, sugiriendo que la cultura organizacional favorece la documentación y articulación de conocimiento tácito en formas explícitas.

Para combinación el  $Rho=0,282$ , la significancia es  $p=0,00$  y es  $< 0,01$ , es una correlación positiva moderada, indicando que la recopilación y organización del conocimiento explícito tienen un respaldo cultural importante. En la dimensión internalización el  $Rho=0,14$ , significancia  $p=0,050$  y es  $=0,05$ , siendo la correlación más débil, indica que los procesos de aprendizaje y aplicación del conocimiento, necesitan mayor énfasis en la integración con la cultura organizacional.

En general se puede decir que existe una correlación positiva entre cultura organizacional y todas las dimensiones de la gestión del conocimiento, lo que enfatiza la idea

de que una cultura organizacional sólida contribuye a la efectividad en el manejo del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca, respaldando el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), así como el marco de valores de Cameron y Quinn (2011). En investigaciones previas, como las de Rueda (2020) y Almeida et al., (2024) en contextos educativos, muestran relaciones similares en sus análisis cuantitativos que respaldan la idea de que una cultura organizacional orientada al aprendizaje refuerza la gestión del conocimiento en todas sus dimensiones.

#### 4.3.2. Resultados de la Variable 2: Gestión del conocimiento

**OE2:** Identificar el nivel de la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.

**Tabla 17**

*Correlación de la variable: Gestión del conocimiento con las dimensiones de la variable: Cultura organizacional*

Gestión del conocimiento		Innovar y correr riesgos	Agresividad	Minuciosidad	Orientación a los resultados	Orientación a las personas	Estabilidad
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación de 1,000	,058	,121	,113	,200**	,237**	,148*
	Sig. (bilateral)	,442	,109	,133	,007	,001	,049
	N	178	178	178	178	178	178

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### **Análisis y discusión**

La tabla 17 evalúa la correlación entre la variable gestión del conocimiento y las dimensiones de la variable cultura organizacional en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca, en la dimensión innovar y correr riesgos el nivel de correlación es de  $Rho=0,058$  y la significancia es  $p=0,442$  (correlación no significativa), aunque importante,

requiere más estrategias específicas para integrarse con la gestión del conocimiento. Para la dimensión agresividad, el  $Rho=0.121$  y la significancia es  $p=0.109$  (correlación no significativa), al no presentar correlación significativa indicaría que estas características culturales no podrían estar directamente influyendo en la gestión del conocimiento. En la dimensión minuciosidad el  $Rho=0,113$  y la significancia es  $p=0.133$ (correlación no significativa), la atención a los detalles según los resultados encontrados no parece estar directamente relacionada con los procesos de la gestión del conocimiento de la institución educativa. En orientación a resultados el  $Rho=0.200$  y la significancia es  $p=0.007$ , existe una correlación positiva y es  $< 0.01$ , la correlación significativa indica que un enfoque claro en metas organizacionales fomenta la implementación y aprovechamiento efectivo de procesos de gestión del conocimiento. Para la dimensión orientación a las personas el  $Rho=0.237$ , la significancia es  $p=0.001$ , existe una correlación significativa positiva  $< 0.01$ , que resalta la importancia de un entorno colaborativo y humano en la facilitación del intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional. La dimensión estabilidad con  $Rho=0.148$ , la significancia  $p=0.049$ , existiendo una correlación significativa es  $< 0.05$ , que demuestra que una cultura estable y cohesiva contribuye a un ambiente adecuado para la creación y retención del conocimiento. En conclusión las correlaciones muestran una relación positiva entre gestión del conocimiento y las dimensiones: orientación a los resultados, orientación a las personas y estabilidad; sin embargo se halló que las dimensiones innovar y correr riesgos, agresividad y minuciosidad no evidencian correlaciones significativas lo que indica que no estarían influyendo directamente con la gestión del conocimiento. En los resultados de la investigación de Burbano (2020) se destaca la estabilidad organizacional y el enfoque en las personas como dimensiones claves para generar un entorno de aprendizaje organizacional. Las teorías de Nonaka y Takeuchi (1995), una cultura organizacional que favorece la colaboración (orientación a personas) y la estabilidad proporciona un marco sólido para los procesos de

socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento. También Cameron y Quinn (1999) sugieren que una orientación a los resultados fomenta prácticas sistemáticas y medibles que son esenciales para la gestión del conocimiento. En tal sentido se debe trabajar en diseñar actividades que incorporen innovación y creatividad para mejorar la relación entre estas dimensiones y la gestión del conocimiento.

#### 4.4. Prueba de hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis, se verificó si los datos de las variables de estudio cumplen los supuestos de normalidad. Dado que la cantidad de datos es mayor que 50, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, obteniendo lo siguiente:

**Cultura Organizacional:** Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk:  $p = 0.000$  (menor que 0.05).

**Gestión del Conocimiento:** Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk:  $p = 0.000$  (menor que 0.05).

**Tabla 18**

*Pruebas de normalidad - Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	,187	178	,000	,900	178	,000
Gestión del conocimiento	,236	178	,000	,860	178	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En ambos casos y para ambas pruebas, el valor de significancia es menor que el nivel de confianza típico ( $p < 0.05$ ). Esto implica que se rechaza la hipótesis nula.

**Planteamos las hipótesis**

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023

Ha: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023

**Nivel de significancia**

Confianza

95%

Significancia (alfa) 5%

**Criterio de decisión:** Según el criterio de significancia planteado ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula (*Ho: Los datos no tienen una distribución normal*)

Si  $p < 0,05$  rechazamos la Ho y aceptamos la Ha y si  $p \geq 0,05$  aceptamos la Ho y rechazamos la Ha

**Decisión y conclusión**

Como  $p = < 0,05$  entonces rechazamos la Ho y aceptamos la Ha, es decir, los datos no tienen una distribución normal por lo tanto aplicaremos estadística no paramétrica.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **5.1. Nombre: Fortalecimiento de la cultura organizacional para optimizar la gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca**

#### **5.2. Fundamentación**

La gestión del conocimiento es clave para mejorar el desempeño de cualquier organización, particularmente en instituciones educativas, donde el intercambio de saberes y la colaboración son fundamentales para el crecimiento académico y profesional. La cultura organizacional influye directamente en cómo se comparte y se utiliza el conocimiento dentro de una institución. Una cultura organizacional sólida, basada en la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo, facilita la implementación de estrategias de gestión del conocimiento.

En la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca, se ha identificado que la cultura organizacional actual no fomenta adecuadamente la comunicación abierta ni la transferencia de conocimiento entre el personal docente, lo cual impacta en la calidad educativa. Por ello, esta propuesta busca fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias que promuevan una mayor colaboración, comunicación efectiva y desarrollo profesional, con el objetivo de optimizar la gestión del conocimiento.

#### **5.3. Objetivos**

##### **5.3.1. General**

Mejorar la cultura organizacional de la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca, para fortalecer la gestión del conocimiento entre los docentes.

### 5.3.2. Específicos

- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo entre docentes y personal administrativo.
- Implementar herramientas y procesos para facilitar la creación, intercambio y gestión del conocimiento.
- Capacitar a los docentes en el uso de tecnologías y metodologías para la gestión del conocimiento.
- Mejorar los canales de comunicación internos para promover una cultura de aprendizaje continuo.
- Desarrollar una cultura de retroalimentación efectiva, donde los docentes puedan compartir buenas prácticas y aprender de la experiencia mutua.

### 5.4. Responsables

- **Equipo Directivo:**

Coordinar y supervisar el proceso de implementación de las acciones.

- **Docentes:**

Participar en las capacitaciones, sesiones de intercambio de conocimiento y colaborar en la implementación de las estrategias en el aula.

- **Especialistas en Gestión del Conocimiento y Cultura Organizacional:**

Diseñar y facilitar talleres y capacitaciones sobre gestión del conocimiento y buenas prácticas organizacionales.

- **Personal Administrativo:**

Asegurar que los sistemas de gestión de la información y los recursos necesarios estén disponibles para la correcta ejecución del proyecto.

## 5.5. Duración del proyecto

El proyecto se llevará a cabo en un período de **12 meses**, dividido en cuatro fases:

- **Fase 1 (Meses 1-2): Diagnóstico y Planificación**

Realización de encuestas y entrevistas para evaluar la cultura organizacional actual y definir áreas de mejora en la gestión del conocimiento.

- **Fase 2 (Meses 3-6): Formación y Capacitación**

Implementación de talleres y capacitaciones sobre gestión del conocimiento, uso de tecnologías y desarrollo de habilidades comunicativas y colaborativas.

- **Fase 3 (Meses 7-10): Implementación de Herramientas y Estrategias**

Introducción de plataformas y herramientas colaborativas para el intercambio de información, así como la aplicación de nuevas dinámicas de trabajo entre los docentes.

- **Fase 4 (Meses 11-12): Evaluación y Ajustes**

Medición de los resultados obtenidos y ajustes finales en la estrategia de cultura organizacional y gestión del conocimiento.

## 5.6. Resultados esperados

5.6.1. Aumento en el nivel de colaboración entre los docentes en al menos un **30%**, medido a través de encuestas internas.

5.6.2. Mejora en el intercambio de conocimientos, con un aumento de **40%** en la utilización de recursos compartidos y colaboración en proyectos educativos.

5.6.3. Incremento del rendimiento académico de los estudiantes en un **10%**, como resultado del mejor aprovechamiento del conocimiento compartido entre los docentes.

5.6.4. Reducción del aislamiento profesional, con un aumento de **25%** en las interacciones y retroalimentaciones entre docentes.

## 5.7. Beneficios

### Para los Docentes:

- 5.7.1. Desarrollo profesional continuo a través del intercambio de experiencias y conocimientos.
- 5.7.2. Mejora en la eficiencia y calidad de las estrategias pedagógicas implementadas en el aula.
- 5.7.3. Incremento en la satisfacción laboral debido a un ambiente de trabajo más colaborativo.

### Para los Estudiantes:

- 5.7.4. Mejora en el rendimiento académico como resultado de un enfoque educativo más cohesionado y basado en el conocimiento compartido.
- 5.7.5. Un ambiente de aprendizaje más dinámico y enriquecedor, donde los docentes aplican metodologías actualizadas y basadas en mejores prácticas.

### Para la Institución:

- 5.7.6. Fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo una identidad institucional basada en la innovación, la colaboración y la mejora continua.
- 5.7.7. Mayor capacidad para gestionar proyectos educativos conjuntos y aumentar la competitividad de la institución en términos de calidad educativa.

## 5.8. Cronograma de acciones

Fase/periodo	Actividades	Responsables	Producto esperado
Fase 1: Diagnóstico y planificación (Meses 1-2)	- <b>Elaboración de instrumentos de diagnóstico</b> (encuestas, entrevista, cuestionarios, focus groups) que permitirá evaluar la cultura organizacional existente y el nivel actual de prácticas de gestión del conocimiento en la institución educativa. - <b>Aplicación de instrumentos de diagnóstico a docentes, directivos y administrativos;</b> permitirá recoger percepciones sobre confianza, colaboración, liderazgo pedagógico y uso de herramientas, intercambio de información.	Equipo directivo y especialistas en gestión del conocimiento	Informe diagnóstico y plan de intervención alineado a la cultura organizaciona

	<p><b>-Sistematización y análisis de resultados de información;</b> servirá para identificar brechas culturales (limitada comunicación, individualismo, resistencia al cambio) y vacíos en la gestión del conocimiento (inexistencia de repositorios, nula documentación de prácticas).</p> <p><b>-Elaboración del informe diagnóstico y del plan de acción institucional;</b> se priorizará estrategias para transformar la cultura hacia la colaboración e integrar procesos de creación e intercambio de conocimiento</p>		I y gestión del conocimiento sostenible.
<p><b>Fase 2:</b> Formación y capacitación (meses 3-6)</p>	<p><b>-Diseño del programa institucional de formación en cultura organizacional y gestión del conocimiento;</b> incluye módulos sobre cultura colaborativa, valores compartidos, trabajo en equipo, liderazgo. Incluye gestión del conocimiento digital, comunidades de práctica, repositorios, sistematización de buenas prácticas docentes.</p> <p><b>-Talleres presenciales/virtuales sobre aprendizaje colaborativo, liderazgo y comunicación efectiva;</b> servirán para consolidar una cultura de comunicación abierta y cooperación docente.</p> <p><b>-Capacitación en tecnologías para la gestión del conocimiento;</b> que proveerá herramientas funcionales para crear, almacenar, compartir y reutilizar el conocimiento (bibliotecas digitales, plataformas colaborativas).</p> <p><b>-Asistencia técnica a docentes líderes;</b> servirá para lograr agentes de cambio capaces de dinamizar la cultura y sostener prácticas de gestión del conocimiento.</p>	Equipo directivo, especialistas en cultura organizacional	Materiales de formación, registros de asistencia, evaluaciones de aprendizaje, docentes con competencias fortalecidas.
<p><b>Fase 3:</b> Implementación de herramientas y estrategias (meses 7-10)</p>	<p><b>-Instalación de una plataforma digital para la gestión del conocimiento;</b> permitirá socializar saberes reduciendo el aislamiento profesional a través de flujos de información (repositorio, blog institucional, mural virtual).</p> <p><b>-Creación de comunidades de práctica por áreas y proyectos interdisciplinarios;</b> logrará activar la colaboración y el aprendizaje entre pares y la consolidación de la cultura organizacional.</p> <p><b>-Implementación de dinámicas de trabajo colaborativo;</b> servirá para fomentar la transferencia directa de conocimiento tácito (co-docencia, ciclos de demostración de experiencias pedagógicas, asesoría entre pares).</p> <p><b>-Difusión de buenas prácticas docentes;</b> ayudará a formalizar y viabilizar la creación de conocimiento institucional a través de boletines institucionales, murales digitales.</p>	Equipo directivo, docentes líderes y personal TIC	Plataforma funcional, comunidades de práctica activas, evidencia documentada de buenas prácticas docentes compartidas.
<p><b>Fase 4:</b> Evaluación y sostenibilidad</p>	<p><b>-Aplicación de encuestas comparativas post-intervención;</b> será de utilidad para analizar cambios en satisfacción, colaboración, comunicación, uso de herramientas de conocimiento.</p>	Equipo directivo,	Informe final, reajuste de estrategias,

(meses 11-12)	<p><b>-Análisis comparativo de resultados e impacto;</b> servirá para determinar si la cultura organizacional se tornó más colaborativa y si mejoró la gestión del conocimiento.</p> <p><b>-Socialización institucional de resultados;</b> ayudará a reforzar la transparencia y aprendizaje colectivo.</p> <p><b>-Diseño del plan de sostenibilidad y mejora continua;</b> servirá para institucionalizar las prácticas de conocimiento para evitar que no dependan de personas sino de procesos formales.</p>	comité de evaluación	plan de sostenibilidad
---------------	---	----------------------	------------------------

## 5.9. Presupuesto

Recurso	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Contratación de facilitadores	4	2,000	8,000
Materiales para talleres	25	100	2,500
Plataforma de gestión del conocimiento (software, licencias)	1	5,000	5,000
Encuestas y evaluaciones	500	2	1,000
Incentivos y reconocimientos por docentes	15	200	3,000
<b>Total</b>			19,500

## 5.10. Evaluación

La evaluación será continua durante todo el proyecto, dividida en dos fases:

- **Evaluación Formativa:**

Se llevará a cabo de forma continua durante la implementación de talleres y estrategias, utilizando encuestas de satisfacción laboral, observación directa de las dinámicas docentes, y entrevistas periódicas para medir el progreso en la gestión del conocimiento y la mejora de la cultura organizacional.

- **Evaluación Sumativa:**

Al finalizar el proyecto, se realizará una evaluación final comparando los resultados obtenidos con los indicadores establecidos. Se medirán los niveles de colaboración, satisfacción laboral y el impacto en el rendimiento académico de los estudiantes. Los resultados de la evaluación final se utilizarán para hacer ajustes en las estrategias implementadas y para replicar la propuesta en otros contextos educativos.

**Indicadores Clave de Evaluación:**

- **Nivel de satisfacción docente:** Aumento de al menos un **20%** en la satisfacción laboral, evaluado a través de encuestas comparativas.
- **Intercambio de conocimiento:** Incremento del uso de la plataforma de gestión del conocimiento y la participación en talleres colaborativos.
- **Rendimiento académico:** Mejora del rendimiento académico de los estudiantes en un **10%**, evaluado mediante los resultados académicos.

**Responsables:**

El equipo directivo, con el apoyo de especialistas en evaluación educativa y de gestión del conocimiento.

Con esta propuesta de mejora, las instituciones educativas podrán fortalecer su cultura organizacional, optimizando la gestión del conocimiento, a su vez, mejorando tanto el rendimiento académico de los estudiantes como la satisfacción y desarrollo profesional de los docentes.

## CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación demuestran la relación entre las variables de estudio, cultura organizacional y gestión del conocimiento, de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se concluye que en ambas situaciones existe una relación positiva y moderada ( $Rho=0.456$ ) y significativa ( $p<0.01$ ), evidenciando que una mejora en la cultura organizacional se relaciona con una mejor gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023”.
- Los resultados por dimensiones de la variable cultura organizacional demuestran que innovar y correr riesgos está en nivel medio (64%), indicando que existe cierta apertura al cambio y a nuevas prácticas, aunque persiste una tendencia a mantener esquemas tradicionales que limitan una cultura plenamente innovadora; agresividad está en nivel medio (47,8%), sugiere una orientación moderada hacia la competitividad, pero con baja presión por la excelencia o el logro diferenciado; minuciosidad está en el nivel medio (53,9%), refleja que los procesos institucionales se desarrollan con niveles aceptables de orden y control, aunque sin una sistematización rigurosa que garantice eficiencia sostenida; orientación a resultados está en el nivel alto (54,5%), constituye un aspecto positivo, ya que evidencia que la institución prioriza el logro de objetivos y metas educativas, lo cual fortalece la efectividad organizacional y respalda la implementación de procesos estratégicos como la gestión del conocimiento; orientación a personas y equipos está en el nivel medio (55,6%), muestra que existe valoración del trabajo colaborativo, aunque aún no se consolida plenamente una cultura de cooperación, aprendizaje compartido y confianza institucional y estabilidad está en el nivel medio (59,0%), indica que la institución mantiene cierto equilibrio organizacional, aunque podría verse limitada frente a contextos de cambio acelerado. Estos resultados permiten interpretar que la cultura organizacional no constituye una barrera, pero tampoco un

impulsor fuerte del conocimiento, situándose en una etapa de transición hacia modelos culturales más dinámicos y participativos.

- Los resultados por dimensiones de la variable gestión del conocimiento demuestran que socialización está en el nivel medio (55,1%); externalización está en el nivel medio (55,1%) ambas dimensiones evidencian que el conocimiento tácito se comparte y formaliza de manera limitada, sugiriendo que el intercambio de experiencias docentes y la sistematización de buenas prácticas no se realiza de forma continua ni estructurada lo que restringe la construcción colectiva del conocimiento institucional; combinación está en el nivel alto (56.7%); internalización está en el nivel alto (52,2%) estas dos dimensiones al alcanzar un nivel alto indican que la institución posee una mayor capacidad para organizar, integrar y aplicar el conocimiento explícito disponible.

## SUGERENCIAS

- Al Director de la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca se recomienda implementar sistemas institucionales de gestión del conocimiento, que integre repositorios digitales, registros sistemáticos de experiencias innovadoras y espacios permanentes de intercambio pedagógico, de igual forma se recomienda incorporar en el PEI, PCI y PAT institucional, estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional que prioricen valores como la confianza, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y la mejora continua; finalmente se sugiere implementar mecanismos de evaluación continua de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, permitiendo promover la retroalimentación y la toma de decisiones basadas en evidencia.
- Al Director de la UGEL Cajamarca se sugiere desarrollar programas sistemáticos de formación y acompañamiento, en cultura organizacional y gestión del conocimiento; así como promover redes interinstitucionales de aprendizaje que permitan el intercambio y socialización de buenas prácticas pedagógicas; se propone impulsar políticas de reconocimiento e incentivos dirigidas a las instituciones y docentes que demuestren avances en la construcción de una cultura colaborativa y de gestión del conocimiento, para incentivar la participación en talleres, capacitaciones y comunidades de aprendizaje que contribuirán a la construcción de una cultura organizacional sólida que potencie la gestión del conocimiento y la calidad de la educación.

## REFERENCIAS

- Abad Núñez, B. G. (2022). *Gestión administrativa y calidad de servicio en los colaboradores de la Dirección Regional de Educación Piura* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81510/Abad\\_NBG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81510/Abad_NBG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Almeida Suárez, R. E. (2024). *Cultura organizacional y gestión del conocimiento pedagógico en docentes de una unidad educativa Durán-Ecuador 2023*. [Tesis para obtener el grado académico de Doctora en Educación, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150080/Almeida\\_SRE-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150080/Almeida_SRE-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Almeida, R., Lazo, E., Yagual, V., y Viteri, E. (2024). *Cultura organizacional y gestión del conocimiento en instituciones de educación básica*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150675/AC\\_Almeida\\_SRE-Lazo\\_EER-Yagual\\_MVV-Viteri\\_CHEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150675/AC_Almeida_SRE-Lazo_EER-Yagual_MVV-Viteri_CHEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarado Díaz, J. L. (2025). *Gestión del conocimiento, prácticas educativas y compromiso organizacional del docente de una institución de educación superior, Cajamarca, 2024*. [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/159664>
- Álvarez-Cedillo, J. A., Aguilar-Fernández, M., Álvarez-Sánchez, T., García Jarquín, B., Patiño Ortiz, J. (2020). La gestión del conocimiento en instituciones educativas. *RIDE – Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.775>
- Alvarez Cruzado, S. A., y Vargas Cerna, R. C. (2016). *El proyecto educativo institucional como instrumento de gestión estratégico en el desarrollo de la institución educativa N° 82184-Colpón*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7799>
- Alzate Ortiz, F. A., y Jaramillo Arenas, A. (2015). *La gestión del conocimiento: un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual*. *Gestión de la Educación*, 5(2), 137-150. <https://doi.org/10.15517/rge.v5i2.19974>
- Arambarri Basañez, J. (2014). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi: Caso de estudio en el área de proyectos de I+D+i en institución avanzada en conocimiento*. [Tesis Doctoral, Univesidad de Córdoba]. <http://hdl.handle.net/10396/12114>
- Arana Rodríguez, M. S. (2018). *Cultura Organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede y Filiales, Periodo 2017*. [Tesis Doctoral, Universidad Peruana Unión, Lima]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1604>

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Donald\\_Sch%C3%B6n?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Sch%C3%B6n?utm_source=chatgpt.com)
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.  
[https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108?utm_source=chatgpt.com)
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa.
- Benavides Velasco, C. A., y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Broncano Barroso, T. G., y Melgarejo Bayona, Y. I. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el parque nacional Huascarán - Huaraz*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo].  
<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4162>
- Burbano Pérez, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 22(1), 54-67.  
<https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3411771006/>
- Calles Santoyo, M. E. y Luna-Nemecio, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: proyección de instituciones de educación superior en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 172-189. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146012/html/>
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Diagnosing\\_and\\_Changing\\_Organizational\\_C.html?id=D6gWTF02RloC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_C.html?id=D6gWTF02RloC&redir_esc=y)
- Cantón Mayo, I., y Ferrero de Lucas, E. (2015). La gestión del conocimiento en estudiantes de magisterio. *Tendencias pedagógicas*. 24, 307-326. <https://doi.org/10.15366/tp2014.24.020>
- Carrasco, M., y García, G. (2018). *La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa "Cayetano Heredia Sanchez" del distrito de San Juan de Lurigancho - Lima 2014*. [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12721/Carrasco\\_CM-Garcia\\_BGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12721/Carrasco_CM-Garcia_BGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castañeda Muñoz, C. (2018). *Nivel de conocimiento del dominio 4 del marco del buen desempeño docente y la cultura organizacional de los docentes de la Institución Educativa Micaela Bastidas*. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7478>
- Chávez, M. (2021). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño docente en instituciones educativas públicas de nivel secundario en Cajamarca*. [Tesis doctoral. Universidad Nacional de Cajamarca].

Chávez Montejo, Y. y Pérez Sousa, H. (2013). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Bibliotecas anales de investigación*, 8(9), 222-227. <https://core.ac.uk/download/pdf/33186833.pdf>

Chung Alva, V. M. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. [Tesis Doctoral, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/733>

Chung Alva, V. M., y Espinoza Poves, J. L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360-370. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333>

Cortés, A. (2020). *Inteligencia Colectiva*. Compensar.

Cabeza Masías, P. M. (2018). *Gestión del conocimiento y práctica docente en la "Unidad Educativa del Milenio Simón Bolívar"*, Los Ríos-Ecuador. [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39781>

Cercado Flores, S. R., y Medina Pirgo, J. S. (2021). *Relación de la cultura organizacional y desempeño laboral del Consorcio Combayo la Quinua S.A.C. Cajamarca 2021*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/29718>

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley. [https://search.worldcat.org/es/title/corporate-culture-and-organizational-effectiveness/oclc/20491169?utm\\_source=chatgpt.com](https://search.worldcat.org/es/title/corporate-culture-and-organizational-effectiveness/oclc/20491169?utm_source=chatgpt.com)

Díaz Lara, L. (2022). Cultura organizacionnal y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, Chota-Cajamarca. *Scienceevolution*, 1(1), 24-30. <https://revista.scienceevolution.com/index.php/scienceevolution/article/view/9>

Espinoza Vidaurre, S. M. (2021). *Los procesos claves de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la producción científica de los docentes universitarios en las universidades de Tacna, año 2020*. [Tesis Doctoral, Universidad Privada de Tacna]. <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2100>

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Fresno, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Ciudad educadora. <https://elibro.net/es/ereader/autonomadeica/36741>

Galindo Quispe, A. I. (2022). *Gestión del conocimiento en docentes del nivel secundaria: Revisión sistémica*. [Tesis para obtener el grado académico de Doctora en educación, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76825>

García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informativo*, 20(1), 37-48. <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/167/160>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2005). *Proyecto educativo regional Cajamarca al 2036 (PER DECO)*. Cajamarca.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3940514/Proyecto%20Educativo%20Regiona1%20Cajamarca%20al%202036%20-%20PER%20DECO.pdf>

Hernandez Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P. y Mendez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill

Hinojosa Tito, M. R. (2021). *Cultura orgnizacional y la gesstión del conocimiento en instituciones educativas del distrito José María Quimper, Camaná 2020* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58064>

Jaimes Beltrán, S. A., y Osorio Domínguez, Á. A. (2009). *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá*. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9142/tesis218.pdf?sequence=3>

Jiménez Sierra, D., Jiménez Sierra, Á., y Redondo Cala, P. (2019). Gestión del conocimiento organizacional en isntituciones de educación superior: un estudio de caso. *Praxis*, 15(2), 133-162.

Julca, G. (2024). *Relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en instituciones educativas urbanas de Cajamarca*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cajamarca].

Lee, J. C., Shiue, Y. C., y Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 462-474. doi: 474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>

Loyola Justino, E. V. (2022). *Gestión del conocimiento y gestión de calidad en las universidades públicas de la Región de Lima, 2021*. [Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87195>

Medina Díaz, L. L. (2022). *Cultura organizacional y gestión estratégica en el IESPP "Alfonso Barrantes Lingán" de San Miguel de Cajamarca, 2022*. [Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/104554>

Ministerio de Educación (MINEDU). (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima, Perú <https://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Minsal Pérez, D., y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3), 0-0. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000900008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000900008&script=sci_arttext)

Montero, D. y Villamizar, Y. U. (2021). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en instituciones educativas. *Conocimiento, investigación y educación CIE*, 3(13), 75-96. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/view/1056/1225>

Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

Nieves Lahaba, Y., y León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 121-126. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352001000200004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352001000200004&script=sci_arttext)

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://books.google.com.pe/books?id=BqZ2QgAACAAJ>

Ochoa Jiménez, S. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico de Wos. *Interciencia*, 47(3), 92-99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33970833007>

Olivares levison, Y. (2006). *Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior*. *Investigación y postgrado*, 21(1) 125-151. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872006000100006&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872006000100006&script=sci_arttext)

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. *Clío América*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Poma Solier, T. Z, y Evanán Yarasca, H. (2021). Cultura organizacional y gestión del cambio en instituciones educativas, Ayacucho 2020. *Investigación*, 29(2), 31-51. <https://revistas.unsch.edu.pe/index.php/investigacion/article/view/311>

Quevedo San Martín, P. M. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca S.A. -Planta galletas en el año 2015*. [Tesis de ingeniería industrial, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/180/quevedo\\_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/180/quevedo_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ríos, C. (2021). *La cultura organizacional como factor predictor de la gestión del conocimiento en instituciones educativas públicas del nivel secundario en la provincia de Cajamarca*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cajamarca].

Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración* (14 ed.). Pearson Educación. <https://es.studenta.com/content/129292058/administracion-stephen-robbins-y-mary-coulter>

Rodríguez Mendoza, A. F. (2023). *Diseño de un centro cultural en el barrio Centro, Valledupar, Cesar*. [Trabajo de grado para optar el título de Arquitecto. Universidad Santo Tomás Bucarananga].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/50958/2023AndresFelipeRodriguezMendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., y Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional e instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare*, 3(2), 266-278. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052022000200266](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052022000200266)

Rojas Cairampoma, M. (2015). *Tipos de investigación científica: una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. REDVET. 16(01), 1-14 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

Rueda Barrios, G. E. (2020). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia*. [Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/entities/publication/eb863939-30fa-4676-9716-3d9f43512a3c>

Ruiz, A., y Ladino, G. (2016). *Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la competitividad en el marco del proceso de internalización de la empresa de industrias alimenticias el Trebol*. [Trabajo de grado, Unidad Central del Valle del Cauca]. <https://repositorio.uceva.edu.co/handle/20.500.12993/1741>

Saavedra Regalado, M. S., Gonzales Ornelas, V., Ortiz Rodríguez, F., Camargo Cítora, E., López Valdovinos, M., Gómez Martínez, R., y Ambris Mendoza, F. (2018). *La gestión del conocimiento en la formación de docentes. en Gestión escolar, liderazgo y gobernanza* (Cap. 2). CAFGE.

Sanchez Espejo, F. H. (2021). *Gestión del conocimiento y trabajo en equipo en el aprendizaje organizacional en instituciones educativas de la red N°02, Lima*. [Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59480>

Sarabia Cobo, C. M., y Alconero Camarero, A. R. (2019). Claves para el diseño y validación de cuestionarios en ciencias de la salud. *Enfermería en Cardiología*, 26(77), 69-73. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/26747>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Segovia Quin, R. (2014). *La Cultura Organizacional y su Relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey San Juan de Lurigancho*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/626>

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.<sup>a</sup> ed.). Granica.

Torrejón-Gallo, B., Molina, C. y Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*, 33 (5), 1-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001>

Valero Ancco, V. N., Vilca Mamani, G. E., y Coapaza Mamani, M. Y. (2022). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar*. Puriq, 4, e190. <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/190>

Vega Torres, R. J. (2019). *Cultura organizacional y gestión educativa en el instituto de educación superior pública 13 de julio de 1882-San Pablo*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2790>

Vega Balladares, G., & Ladines Bances, J. M. (2020). *Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, provincia de Contralmirante Villar, región Tumbes* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/1067/TESIS%20-%20VEGA%20Y%20LADINES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vidalina Mata, Y. (2013). *Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta*. *Saber. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 25(4), 449-462. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427739464014>

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). *Cultura organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

## APÉNDICES Y ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento de investigación de recojo de datos

#### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Lee con atención cada uno de los ítems, marcando según el grado, considerando las afirmaciones que se presentan.

1 = Nunca	2 = A veces	3 = Siempre
-----------	-------------	-------------

N°	Ítems	valoración		
		1	2	3
<b>Dimensión: innovar y correr riesgos</b>				
01	¿Crees que tu I.E. alienta, fomenta la innovación y la creatividad en todas las actividades propuestas?			
02	¿En el PEI de la Institución Educativa existen propuestas que se orienten a desarrollar la innovación?			
03	¿Los directivos de la I.E. toman en cuenta las ideas, sugerencias innovadoras de los docentes?			
04	¿Los directivos ven el fracaso como una oportunidad para el aprendizaje?			
05	¿Existe disposición para asignar recursos y tiempo para proyectos innovadores, incluso si implican riesgo?			
<b>Dimensión: Agresividad</b>				
06	¿Te sientes alentado por los directivos para proponer proyectos innovadores incluso si estos puedan resultar un fracaso?			
07	¿Te sientes apoyado por el equipo directivo para proponer e intentar implementar nuevas estrategias o cambios en tu I?E?			
08	¿Expreso actitudes de apertura para promover el aprendizaje entre docentes?			
09	¿Facilito el trabajo en equipo, mostrándome flexible y con alta capacidad de respuesta?			
10	¿Expreso liderazgo, con predisposición al cambio asegurando un buen desempeño profesional?			
<b>Dimensión: Minuciosidad</b>				
11	En mi I.E. se asegura que los detalles importantes no se pasen por alto en la planificación de proyectos educativos			
12	En mi I.E. se organiza y gestiona información relevante para la toma de decisiones			
13	En mi I.E. se implementan estrategias para minimizar errores en la ejecución de programas y actividades			
14	Conduzco los procesos pedagógicos teniendo como base principios, valores, creencias que garanticen el éxito del aprendizaje			
15	Crees que la minuciosidad en la gestión influye en la calidad educativa y gestión del conocimiento			
<b>Dimensión: Orientación a los resultados</b>				
16	En mi I.E. se establecen objetivos institucionales claros y medibles			

17	Cuando los resultados de los objetivos no son los esperados, se implementan estrategias para realizar ajustes y mejoras			
18	En mi I.E. todos conocen la visión a futuro que se persigue			
19	El enfoque que mide el éxito de las metas programadas en la I.E. ¿es claro y preciso?			
20	¿Se promueve la reflexión, evaluación continua del desempeño profesional y compromiso social			
<b>Dimensión: Orientación a las personas y equipos</b>				
21	En la I.E se prioriza la comunicación abierta para expresar las preocupaciones y necesidades de sus miembros?			
22	En la I.E se promueve espacios y/o servicios que generen bienestar y desarrollo de sus miembros			
23	Consideras que existe una colaboración efectiva entre los equipos de trabajo en la I.E			
24	En su I.E. se promueve el trabajo en equipo para el logro de mejores resultados.			
25	En su I.E. se asegura que los resultados tengan un impacto positivo en la comunidad educativa en general			
<b>Dimensión: Estabilidad</b>				
26	En la I.E. se promueve estrategias para fomentar un ambiente de trabajo estable y cohesivo			
27	En la I.E. se asegura una comunicación clara y consistente para evitar malentendidos			
28	En la I.E. se promueven acciones para construir y mantener la confianza entre los miembros de la comunidad educativa			
29	En la I.E. se asegura que la misión y visión se mantengan alineadas con las prácticas diarias			
30	En la I.E. se toman medidas para proteger el bienestar de la comunidad educativa			

**Fuente:** Adaptado de Calles y Luna (2020)

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

INSTRUCCIONES: Lee con atención cada uno de los ítems, marcando según el grado, considerando las afirmaciones que se presentan.

1 = Nunca	2 = A veces	3 = Siempre
-----------	-------------	-------------

N°	ítems	valoración		
		1	2	3
<b>Dimensión: Socialización</b>				
01	¿En su I.E., el equipo directivo promueve capacitaciones que permitan gestionar el conocimiento?			
02	¿En su I.E., se promueve la interrelación entre todos los miembros de la comunidad educativa para intercambiar ideas y crear conocimiento?			
03	¿El equipo directivo de su I.E. promueve y permite compartir experiencias pedagógicas para mejorar el aprendizaje?			
04	¿Los directivos interactúan entre sí con la finalidad de gestionar nuevos conocimientos en beneficio de la I.E.?			
05	¿En mi I.E. se prioriza la constante adquisición de conocimiento?			
<b>Dimensión: Externalización</b>				
06	¿En su I.E. se registran las experiencias pedagógicas exitosas?			
07	¿Cuándo algún miembro de la comunidad educativa adquiere conocimientos fuera de la I.E., se reconoce y comparte su logro personal?			
08	¿Cuándo algún miembro de la comunidad educativa adquiere conocimientos fuera de la I.E., se promueve el efecto multiplicador en beneficio de los otros miembros?			
09	¿Los directivos permiten el acceso y comparten las experiencias de logro de la comunidad educativa?			
10	¿Te sientes apoyado por el equipo directivo para proponer e intentar implementar nuevas estrategias pedagógicas o cambios en tu I.E.?			
<b>Dimensión: Combinación</b>				
11	¿En su I.E. se recopila información de las diferentes áreas y se considera para elaborar un nuevo informe de gestión?			
12	¿En su I.E. se promueve el aprendizaje colectivo para facilitar el aprendizaje organizacional?			
13	¿En su I.E. se integran las bases de datos de información para generar nuevas políticas institucionales?			
14	¿Los docentes reúnen metodologías y prácticas innovadoras para mejorar la práctica pedagógica?			
15	¿Los directivos fomentan la creación de conocimiento al tener en cuenta las diferentes experiencias pedagógicas de los docentes?			
<b>Dimensión: Internalización</b>				
16	¿En la I.E. los conocimientos generados se aplican en algún momento?			
17	¿Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta los conocimientos generados por la comunidad educativa?			
18	¿Aplicas los conocimientos adquiridos en tu I.E. para situaciones de aprendizaje?			
19	¿Influye en tu labor diaria la experiencia de compartir conocimiento entre las diferentes áreas?			
20	¿Es importante la gestión del conocimiento como factor para ser una I.E., competitiva y sólida?			

**Fuente:** Adaptado de Espinoza (2021)

## Anexo 2: Ficha de validación de los instrumentos

### VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, **Roger Iván Acosta Cotrina**, identificado con DNI N° 47704212, Con Grado Académico de **Doctor en Ciencias**, Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 50 ítems del Cuestionario de Cultura organizacional y gestión del conocimiento, correspondiente a la Tesis de Doctorado: “**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**”, del Doctorando:

**Georgina Julca Burga**

El instrumento corresponde a la tesis: “**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
50	50	100%

Cajamarca, 15 de setiembre de 2023



\_\_\_\_\_  
**Roger Iván Acosta Cotrina**  
 DNI: 47704212

**FICHA DE VALIDACIÓN  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador: Roger Iván Acosta Cotrina**

**Grado académico: Doctor en Ciencias**

**Título de la investigación: Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**

**Autor (a): Georgina Julca Burga**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
Nº Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	
41	X		X		X		X	
42	X		X		X		X	
43	X		X		X		X	
44	X		X		X		X	
45	X		X		X		X	
46	X		X		X		X	
47	X		X		X		X	
48	X		X		X		X	
49	X		X		X		X	
50	X		X		X		X	

Fuente: Ricardo Cabanillas

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ( )      Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100% FECHA: 15/09/2023

  
 Roger Iván Acosta Cotrina  
 DNI: 47704212

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **Liuwitsa López Fernández**, identificado con DNI N° **33591651**, Con Grado Académico de **Doctor en Ciencias**, Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 50 ítems del Cuestionario de Cultura organizacional y gestión del conocimiento, correspondiente a la Tesis de Doctorado: “**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**”, del Doctorando:

**Georgina Julca Burga**

El instrumento corresponde a la tesis: “**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**”

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>PRUEBA DE ENTRADA</b>		
<b>N° ítems revisados</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
50	50	100%

Cajamarca, 15 de setiembre de 2023

-----  
**Liuwitsa López Fernández**  
DNI: 33591651

**FICHA DE VALIDACIÓN  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Liuwitsa López Fernández

**Grado académico:** Doctor en Ciencias

**Título de la investigación:** Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023


**Autor (a):** Georgina Julca Burga

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	
41	X		X		X		X	
42	X		X		X		X	
43	X		X		X		X	
44	X		X		X		X	
45	X		X		X		X	
46	X		X		X		X	
47	X		X		X		X	
48	X		X		X		X	
49	X		X		X		X	
50	X		X		X		X	

Fuente: Ricardo Cabanillas

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )      Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100% FECHA: 15/09/2023

  
 -----  
**Liuwitsa López Fernández**  
 DNI: 33591651

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **Irene Genoveva Ruiz Salazar**, identificado con DNI N° **26628257**, Con Grado Académico de **Doctor en Educación**, Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los 50 ítems del Cuestionario de Cultura organizacional y gestión del conocimiento, correspondiente a la Tesis de Doctorado: "**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**" del Doctorando:

**Georgina Julca Burga**

El instrumento corresponde a la tesis: "**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023**"

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>PRUEBA DE ENTRADA</b>		
<b>N° ítems revisados</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
50	50	100%

Cajamarca, 15 de setiembre de 2023

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
*Irene Genoveva Ruiz Salazar*  
Dra. Irene Genoveva Ruiz Salazar  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
DNI: 26628257

**FICHA DE VALIDACIÓN  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Irene Genoveva Ruiz Salazar

**Grado académico:** Doctor en Educación

**Título de la investigación:** Cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución educativa emblemática San Ramón de Cajamarca 2023

**Autor (a):** Georgina Julca Burga

CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
N° Ítem	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicadores		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	
41	X		X		X		X	
42	X		X		X		X	
43	X		X		X		X	
44	X		X		X		X	
45	X		X		X		X	
46	X		X		X		X	
47	X		X		X		X	
48	X		X		X		X	
49	X		X		X		X	
50	X		X		X		X	

Fuente: Ricardo Cabanillas

**EVALUACIÓN.** No válido, Mejorar ( )      Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100% FECHA: 15/09/2023

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
.....  
*Irene Genoveva Ruiz Salazar*  
.....  
ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN

**Irene Genoveva Ruiz Salazar**  
DNI: 26 6 28 25 7



Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTO	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué nivel de cultura organizacional presenta la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?</p> <p>¿Qué nivel de gestión del conocimiento presenta la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023?</p> <p>Cómo aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional para elevar la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Identificar el nivel de la cultura organizacional en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023</p> <p>Identificar el nivel de la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.</p> <p>Aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional para elevar la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El nivel de cultura organizacional en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca durante el 2023 es medio a alto.</p> <p>El nivel de gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca durante el 2023 es medio a alto</p> <p>Aplicar una propuesta de mejora de la cultura organizacional incrementará significativamente la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca 2023.</p>	<p><b>V 1: Cultura Organizacional</b></p> <p><b>V 2: Gestión del conocimiento</b></p>	<p>Innovar y correr riesgos</p> <p>Agresividad</p> <p>Minuciosidad</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación a las personas y equipos</p> <p>Estabilidad</p> <p>Socialización del conocimiento</p> <p>Externalización del conocimiento</p> <p>Combinación del conocimiento</p> <p>Internalización del conocimiento</p>	<p>-Nuevas ideas propuestas</p> <p>-Aceptación de errores</p> <p>-Participación en proyectos de riesgo</p> <p>-Competitividad en el ámbito educativo</p> <p>-Proactividad en toma de decisiones</p> <p>-Objetivos desafiantes</p> <p>-Respuesta ante la adversidad</p> <p>-Calidad del trabajo</p> <p>-Cumplimiento de procedimientos</p> <p>-Revisión y retroalimentación sobre calidad del trabajo</p> <p>-Cumplimiento de metas</p> <p>-Evaluación del rendimiento</p> <p>-Evaluación del impacto</p> <p>-Satisfacción del equipo</p> <p>-Desarrollo de habilidades</p> <p>-Colaboración entre áreas</p> <p>-Reconocimiento y apreciación</p> <p>-Continuidad de proyectos</p> <p>-Evaluación de la cultura organizacional</p> <p>-Compromiso de equipo directivo</p> <p>-Colaboración</p> <p>-Generar ventaja competitiva sólida</p> <p>-Construcción de experiencias compartidas</p> <p>-Acceso al conocimiento</p> <p>-Comunicación interna</p> <p>-Trabajo en equipo</p> <p>-Mejora de la comprensión</p> <p>-Creación de conocimiento</p> <p>-Relación entre diferentes contextos</p> <p>-Visión compartida</p> <p>-Aplicación y transferencia del conocimiento</p> <p>-Intercambio de conocimientos</p> <p>-Estabilidad</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada, transversal y correlacional</p> <p><b>Población:</b> Conformada por 178 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática San Ramón de Cajamarca</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra es censal por estar constituida por los 178 docentes de la población</p>