



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO

**EVALUACIÓN DE LA GESTION
DEL CONOCIMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUARAZ, 2020**

Tesis para optar el título de Licenciado en Administración

Autor: Harry Bill Celestino Cisneros

Asesor: Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz

Huaraz – Perú

2021



FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____ D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico Trabajo de Investigación

Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014)

3. Para optar el Título Profesional de:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela o Carrera: _____

7. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

8. Referencia bibliográfica: _____

9. Tipo de acceso al Documento:

Acceso público* al contenido completo. Acceso

restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:



10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

.....

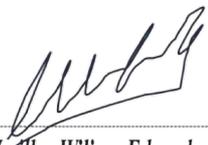
12. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Seleccione la
Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz,

Firma:




Varillas William Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:00 horas del día jueves nueve (09) de setiembre del año dos mil veintiuno se reunieron mediante la plataforma Microsoft teams, el jurado designado mediante Resolución de Consejo de Facultad-Decano N° 016-2021-UNASAM-FAT de fecha 29 de enero del 2021, integrado por: Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia (presidente); Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís (secretario) y el Lic. Adm. Demetrio Edilberto Romero Tapia (Vocal). Para calificar la sustentación del informe final de tesis: **EVALUACIÓN DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ, 2020** presentado por el Bachiller **Harry Bill Celestino Cisneros**, de la Carrera Profesional de Administración. El presidente del jurado establece que el bachiller tiene veinte (20) minutos para sustentar su informe final de tesis y luego pasar a la ronda de preguntas. Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas, lo declararan Aprobado con el calificativo de Diecisiete (17), estando en condiciones de obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

Siendo las 10:57 horas del mismo día, se dio por concluida la sustentación, firmando para constancia los miembros del jurado.

Lorenzo R. Valderrama Plasencia

Presidente

Edwin H. Ramirez Asis

Secretario

Demetrio Romero Tapia
Vocal

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia
Presidente

Lic. Adm. Demetrio Edilberto Romero Tapia
Secretario

Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís
Vocal



DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre, por su amor incondicional. También está dedicado a mi padre, por su apoyo constante.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la Escuela Profesional de Administración de la facultad de Administración y Turismo, en especial a mi asesor de tesis, el Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz por guiar esta investigación y formar parte de otro objetivo alcanzado.



INDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT..... | viii |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. HIPÓTESIS | 6 |
| 2.1. Hipótesis General | 6 |
| 2.2. Hipótesis específica..... | 6 |
| 2.3. Objetivos | 6 |
| 2.4. Definición de Variables | 7 |
| 2.5. Operacionalización de Variables..... | 9 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 3.1. Antecedentes de la Investigación | 10 |
| 3.2. Bases teóricas | 13 |
| a) Los municipios | 13 |
| b) La gestión administrativa | 13 |
| 2.2.1. Medición del conocimiento..... | 15 |
| 2.2.2. Evaluar el conocimiento..... | 19 |
| 3.3. Definición de términos | 21 |
| 4. ASPECTO METODOLÓGICO | 23 |
| 4.1. Tipo de Estudio | 23 |
| 4.2. Diseño de Investigación | 23 |
| 4.3. Población..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 4.4. Unidad de análisis y muestra..... | 23 |
| 4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos | 24 |
| 5. RESULTADOS | 26 |
| 6. DISCUSIÓN | 33 |
| CONCLUSIONES | 41 |
| RECOMENDACIONES | 42 |
| REFERENCIA BIBLIOGRAFICA..... | 43 |
| ANEXOS | 49 |



RESUMEN

El estudio evalúa la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020, a través de sus componentes organización, adquisición, divulgación, utilización y medición. Para ello se usó una muestra de 85 trabajadores conformados por empleados administrativos.

La investigación fue aplicada. Por su diseño fue no experimental. La unidad de análisis fue el empleado administrativo de la Municipalidad. Se usó un cuestionario con escala Likert para indagar la gestión del conocimiento, se usó una escala sumativa para determinar el nivel de los componentes de la gestión del conocimiento.

El estudio concluye que la gestión del conocimiento tiene un nivel medio, existiendo procesos que tienen que ser mejorados.

Palabras Clave: gestión del conocimiento, conocimiento, organización del conocimiento, adquisición del conocimiento, divulgación del conocimiento.



ABSTRACT

The study evaluates knowledge management in the Provincial Municipality of Huaraz, 2020, through its components organization, acquisition, dissemination, use and measurement. For this, a sample of 85 workers made up of administrative employees was used.

The research was applied. By design it was non-experimental. The unit of analysis was the administrative employee of the Municipality. A Likert scale questionnaire was used to inquire about knowledge management, a summative scale was used to determine the level of the components of knowledge management.

The study concludes that knowledge management has a medium level, with processes that have to be improved.

Keywords: knowledge management, knowledge, knowledge organization, knowledge acquisition, knowledge dissemination.



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad la gestión del conocimiento en las organizaciones sirve para lograr la diferenciación y la competitividad en la producción, servicios, procesos y mercados. De acuerdo a Calvo (2018) la gestión del conocimiento en la nueva economía, es importante para mantener la ventaja competitiva de las organizaciones. De acuerdo a (Hernandez, 2021) la gestión del conocimiento es un proceso que permite a las instituciones hallar la información relevante, seleccionarla, organizarla y comunicarla con el propósito de mejorar los procesos productivos y de servicios institucionales. Y la evaluación del conocimiento es un proceso que se usa para determinar de manera sistemática el valor del conocimiento del empleado o de la organización en función a ciertos criterios respecto a un conjunto de normas. De acuerdo a (Calvo, 2018) existen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito; el conocimiento tácito, es el conocimiento personal y usualmente depende del contexto donde se desenvuelve la persona, es difícil de ser transferido. El conocimiento explícito de acuerdo a (Bojan & Bojan, 2011) es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio y puede ser transmitido inmediatamente a otros.

Al abordar la teoría del conocimiento se distinguen tres generaciones, de acuerdo a (Metaxiotis, Ergazakis, & Psarras, 2005) la primera generación comprende el período entre 1990 y 1995, y es la etapa en la que se definió la gestión del conocimiento, se investigó sus beneficios potenciales y se diseñaron algunos proyectos específicos; la segunda generación comprende el período de 1996 al 2001 en la que surgen los especialistas en gestión del conocimiento y se da un cambio en



el enfoque del conocimiento y la tercera generación se da a partir del 2002 en la que la gestión del conocimiento se integra con la filosofía, la estrategia, los objetivos, practicas, sistemas y procedimientos de la empresa en la última década la gestión del conocimiento se hace extensiva a las instituciones del estado. Podemos decir que la gestión del conocimiento que en su primer momento estuvo enfocado en el conocimiento personal del empleado, ahora se ha desplazado al sistema organizacional donde constituye un elemento transversal y medular que integra todas las áreas de la organización.

La literatura muestra estudios que han abordado la gestión del conocimiento, para (Makani & Marche, 2010) la gestión del conocimiento es el elemento diferenciador en las organizaciones, para León (2012) en una institución es esencial compartir el conocimiento para mantener la eficacia de la organización; para Starbuck (2012) el talento humano determina el éxito o fracaso de la gestión del conocimiento; por su parte (Ditillo, 2014) señala que la innovación es otro factor inherente a la gestión del conocimiento; por su parte (Zorrilla, 2009), indica que para gestionar el conocimiento es necesario primero evaluar el grado de desarrollo del conocimiento en la organización e indica que se debe de evaluar sus procesos, la tecnología, grado de conocimiento de la información, la cultura organizacional; en el mismo sentido (Molina & Marsal, 2010) propone que en la gestión del conocimiento se debe de evaluar la tecnología, los procesos organizativos, capacidad de gestión; (Darroch J. , 2013) evaluó la gestión del conocimiento a través de una escala en la que incluyo la adquisición del conocimiento, la diseminación, uso y aprovechamiento del mismo; (Galvis & Sanchez-Torres, 2014) señalan que la evaluación de la gestión del conocimiento es importante para las organizaciones a fin de saber que ésta

pasando y en base a ello proponer estrategias de mejora tendientes a mejorar la competitividad y el servicio prestado a sus usuarios. Por otro lado (Davenport & Prusak, 2008) indica que al inicio primaba el conocimiento personal, aquel que estaba en la mente de las personas y muy difícil extraerlo para compartirlo o usarlo por otros. En la actualidad, el enfoque del conocimiento organizacional es el que se viene implementando en las organizaciones, es aquel conocimiento explícito que se puede compartir, al respecto (Sanchez, 2005), indica que si los empleados expresan lo que saben y este saber es valioso para la organización, se puede recopilar, procesar y compartir para el aprendizaje institucional y obtener beneficios. Lo anterior significa declarar relevante la evaluación de la gestión del conocimiento, en especial a nivel de una institución gubernamental.

Hoy en día la mayor parte de las empresas de países desarrollados han implementado la gestión del conocimiento como parte de su administración, así también algunas empresas de los países en vías de desarrollo, sin embargo, a nivel de instituciones gubernamentales sobre todo en el Perú y, a nivel de regiones el tema es nuevo. Conocer el estado de la gestión del conocimiento en la administración pública y en otras, requiere realizar una evaluación a la gestión del conocimiento, entendiéndose como “el primer paso que se debe dar antes de comenzar a gestionar la mejora del conocimiento en una organización, es identificar qué es lo que tiene y que es lo que se ha logrado. La evaluación de conocimiento permite realizar una identificación y evaluar las necesidades de conocimiento, actuando de filtro frente al conocimiento accesorio, no útil, y no relevante” (Silva-Ales & Torres, 2018, p. 145)

En el caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz, en primer lugar se ha observado que el conocimiento de los empleados ha sido un conocimiento tácito

basado en la formación personal de cada uno de ellos, posteriormente con el avance del conocimiento y en especial de las Tics, la Municipalidad se ha visto forzada a implementar el conocimiento explicito sin embargo, éste no ha nacido de una planificación sino de una respuesta a la demanda de la sociedad de un mejor servicio, por lo que hablar de la gestión del conocimiento como gestión organizada, es un tema nuevo, lo que existe es una gestión del conocimiento no organizado, desordenado, aún incipiente y va a un ritmo lento, ya que aún, se mantienen características de la gestión burocrática, las mismas que no posibilitan una respuesta rápida y eficiente ante las demandas de la gestión del conocimiento; es decir aún subsiste el choque entre la administración pública y la nueva gestión del conocimiento; situación que no contribuye positivamente a la gestión de la Municipalidad.

Por otro lado, el conocimiento que posee la Municipalidad Provincial de Huaraz, no ha sido estudiada ni evaluada en el contexto de la gestión del conocimiento, por esta razón es necesaria su evaluación, es decir es necesario conocer cuanto han avanzado, situación que implica realizar una evaluación en la organización, adquisición, divulgación, uso y medición del conocimiento en la Municipalidad. Por lo que el objetivo de la investigación es evaluar la gestión del conocimiento en la Municipalidad en los procesos indicados; para lo cual formulamos la pregunta de investigación ¿Qué conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz de la gestión del conocimiento en el 2020?, de la cual se derivan las siguientes preguntas específicas: a) ¿Qué nivel de organización en la gestión del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2020?; b) ¿Qué nivel de organización del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en

la gestión del conocimiento en el 2020?; b) ¿Qué nivel de adquisición del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en la gestión del conocimiento en el 2020?; c) ¿Qué nivel de divulgación del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en la gestión del conocimiento en el 2020?; d) ¿Qué nivel de utilización del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en la gestión del conocimiento en el 2020? y e) ¿Qué nivel de medición del conocimiento tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz en la gestión del conocimiento en el 2020?. El objetivo de la investigación es evaluar el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz de la gestión del conocimiento en el 2020. Para ello se evaluó a los trabajadores nombrados y contratados de la Municipalidad ligados a la administración.

Al abordar la presente problemática se pretende avanzar en el estudio a nivel empírico de la gestión del conocimiento en las municipalidades a partir del análisis de casos.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

El nivel de conocimiento de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.

2.2. Hipótesis específica

- a. El nivel de conocimiento de la organización de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.
- b. El nivel de conocimiento de la adquisición de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.
- c. El nivel de conocimiento de la divulgación de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.
- d. El nivel de conocimiento de la utilización de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.
- e. El nivel de conocimiento de la medición de la gestión del conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, es alto.

2.3. Objetivos

General

El objetivo de la investigación es evaluar el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz de la gestión del conocimiento en el 2020.

Específicos

- a) Evaluar el nivel de conocimiento de la organización de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- b) Evaluar el nivel de conocimiento de la adquisición de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- c) Evaluar el nivel de conocimiento de la divulgación de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- d) Evaluar el nivel de conocimiento de la utilización de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- e) Evaluar el nivel de conocimiento de la medición de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

2.4. Definición de variable

a) Evaluar el conocimiento

Definición

Es un proceso que se usa para determinar de manera sistemática el valor del conocimiento del empleado o de la organización en función a ciertos criterios respecto a un conjunto de normas

Definición operacional

Operacionalmente la evaluación del conocimiento se midió a través de los niveles: nivel alto, nivel medio y nivel bajo. El cálculo de los niveles se efectuó

sumando los valores obtenidos en el cuestionario por cada uno de los procesos y a nivel general, luego se procedió a valor con los niveles indicados.

b) Gestión del conocimiento

Definición

Es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizarla y comunicarla con el propósito de mejorar los procesos productivos y de servicios de la organización

Definición operacional

Operacionalmente la gestión del conocimiento se midió a través de la organización, adquisición, divulgación, utilización y medición del conocimiento. Para ello se usó un cuestionario con ítems para cada uno de los procesos señalados, la misma que estuvo codificada a través de una escala Likert.

2.5. Operacionalización de la variable

| Variable | Dimensión | Indicador | Ítem |
|--------------------------|--------------|---|------------------------|
| Gestión del conocimiento | Organización | <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la organización - Conocimiento requerido - Técnicas usadas en la GC - Toma de decisiones | 1-7-9-11-18-19-21-24 |
| | Adquisición | <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la organización - Fuentes del conocimiento - Cultura organizacional - Enfoque de proceso | 1-2-3-17-20 |
| | Distribución | <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la organización - Redes sociales - Identificación de la información | 1-12-14-15-16-22-25-26 |
| | Uso | <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la organización - Uso del conocimiento - Estrategia de la gestión del conocimiento | 1-5-13 |
| | Medición | <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la organización - Conocimiento existente - Conocimiento requerido - Análisis de brechas | 1-4-6-8-10-23 |

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la investigación

(Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016) indica que, en la Región Santa Rosa de Colombia, los municipios no generan incentivos para compartir el conocimiento con posterioridad tal como lo señalan el 28% de los servidores y el 34% de los alcaldes / secretarías. Por otro lado, el 52% de los servidores y el 29% de los alcaldes / secretarías pasan la información cuando se les solicita. “Transmitir la información por su propia iniciativa sería la opción más interesante en relación con el intercambio de información, sin embargo, esta alternativa es sólo aceptada por el 13% de los servidores y por el 18% para alcaldes / secretarios” (Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016, p. 12). Así mismo en la organización del conocimiento se observa falencias en la clasificación de la información; en la recuperación de la información, los datos no han sido centralizados en una sola base de datos y en la adquisición del conocimiento pues no se han establecido las vías para adquirir el conocimiento.

De acuerdo con Lara (2004) en la gestión del conocimiento existe la tendencia en los trabajadores a mantener sus conocimientos, no están motivados para demostrar lo que saben. Por otro lado, se señala que el intercambio de conocimientos esta basa en costumbres sociales, existe mayor demanda que oferta de conocimiento en las organizaciones gubernamentales por lo que los municipios deben de generar incentivos para producir transferencias de los conocimientos (Lara, 2004)

La utilización de la información en la región de municipios Santa Rosa de Colombia está destinada a generar innovación y diferenciación en los servicios prestados y para unir a los trabajadores, pero por otro lado el 76% de los servidores

indican que solo a veces hay entrenamiento para usar la información (Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016)

(Santana, Cabello, Cubas, & Medina, 2011) indican que el conocimiento inicialmente se origina en el individuo, luego la misma se acumula y se convierte en importante para la organización y es en el conocimiento del individuo donde se centra el potencial de la institución

La Corporación Andina de Fomento (CAF) señala que los gobiernos de la región han avanzado al menos formalmente en la evaluación y monitoreo del conocimiento a pesar de que el estado es responsable del 76% de los programas (CAF, 2016). Por otro lado, (Pardo, Coronel, Bertone, & Thomas, 2014) afirma que la inmensa mayoría de las organizaciones gubernamentales carecen de una estrategia definida para gestionar el conocimiento, no realizan una evaluación del conocimiento, carecen de indicadores de gestión del conocimiento, no identifican el conocimiento crítico de mayor impacto, así mismo afrontan insuficiente organización, corrupción, ineficiencia.

(Cusma, 2020) indica que existen falencias para organizar datos, ya que los gobiernos locales en su mayoría no cuentan con indicadores previamente establecidos y validados que aseguren su confiabilidad.

Un autor señala que “el valor del conocimiento dentro de una organización está relacionado con su aplicación más que con su posesión” (Silva-Ales & Torres, 2018, p. 142).

Otros autores indican que en la organización el conocimiento es un activo más, que en el largo plazo potencia la formación y experiencia del recurso humano con

miras a elevar la productividad y la competitividad organizacional. (Díaz & Gonzales, 2015)

Por otra parte se señala que en una organización es necesario evaluar como se realiza la gestión del conocimiento para conocer la generación, el procesamiento y la transmisión del mismo a fin de potenciar o redireccionar la productividad y la competitividad. (Castells, 2006)

Para un autor, realizar una evaluación actual de la gestión del conocimiento, permite mejorar la misma y hacerla coherente con los objetivos estratégicos de la organización. (Mohd, Mohamed, & Othman, 2014)

Otros autores señalan que la evaluación del conocimiento la pueden realizar expertos internos y/o externos, siendo su objetivo mejorar sus procesos, mejorar la calidad de la atención al cliente y obtener ventaja competitiva. (Silva-Ales & Torres, 2018)

Para el autor Ponjuán, es estudio de la gestión del conocimiento permite determinar al interior de una organización, el origen del conocimiento, el nivel al que se encuentra, quienes lo poseen, como se transfiere, en última instancia evidencia sus fortalezas y debilidades. (Ponjuán, 2006)

Los estudios del conocimiento se encargan de examinar el estado real del conocimiento tácito y explícito en la organización (Nieves & León, 2010).

Desde otra perspectiva los estudios de la gestión del Conocimiento sirven para determinar cómo se crea, trasmite y comparte el conocimiento, y comunicar los aspectos que inciden en su transferencia (Gonzales M. , 2015)

“La gestión del conocimiento requiere de un profundo conocimiento de sus características, pues sus resultados facilitan su evaluación corporativamente y posibilitan su maximización cultural y financiera” (Silva-Ales & Torres, 2018)

El estado del conocimiento organizacional que queda registrado facilita los procesos de gestión estratégica, mejoran las prácticas y el capital intelectual (Silva-Ales & Torres, 2018, p. 143). (Hylton, 2002) señala que el conocimiento debe ser asumido como la capacidad para tomar decisiones, para ello se debe de partir de la misión y visión organizacional.

3.2. Bases teóricas

a) Los Municipios

La Ley Orgánica de Municipalidades define a ésta como instituciones gubernamentales locales del Estado que gestionan autónomamente los intereses de su colectividad. Las municipalidades son las instancias de gobierno democrático con las que la población se identifica al ser las más cercanas a su entorno, pues la gestión del gobierno local afecta las condiciones y la calidad de vida de los vecinos de una comunidad (Coursehero, 2020)

b) La gestión del conocimiento en las organizaciones

(Hussain, 2004) indica que la gestión del conocimiento en una organización comprende la gestión de los activos intelectuales y el conocimiento corporativo, este conocimiento es el explícito y su adecuada gestión propicia la ventaja competitiva y la diferenciación; el conocimiento tácito de los individuos puede ser transferido de una persona a otra, la gestión del mismo en ese sentido permite potenciar mejores prácticas en beneficio del cliente.

(Sivan, 2006), postula que la gestión del conocimiento es el arte y la ciencia de identificar objetos de conocimiento y realizar acciones de conocimiento en esos factores del conocimiento.

Para (Gold, Malhotra, & Segars, 2010), la gestión del conocimiento es el uso del conocimiento tácito de las personas ligada al conocimiento explícito de la organización

Sin embargo, en la actualidad se necesita que la gestión del conocimiento, utilice un nuevo enfoque para gestionar las complejidades de la organización a fin de superar los desafíos y lograr su adecuada gestión con miras a elevar la competitividad de la organización.

Según (Nonaka & Takeuchi, 2005) en las organizaciones confluyen el conocimiento tácito y el explícito y ambos son necesarios para impulsar la competitividad de la organización.

(Lopez, Lopez-Salazar, Falconi, & Pomaquero, 2018) afirma que todo conocimiento explícito puede codificarse, almacenarse y es visible y la gestión del mismo abarca el conocimiento tácito del individuo y el explícito de la organización. En la organización al volverse explícito el conocimiento puede generar conflicto entre los trabajadores dado que cada trabajador tiene su propia evaluación basada en su experiencia, esta situación tiene que ser manejada en forma imparcial respetando el conocimiento y la experiencia de cada uno de ellos a fin de que no abandone la organización, ello implica valorar la individualidad y la singularidad de cada trabajador.

Por lo tanto, es importante que la institución que quiera usar el conocimiento en el futuro tenga en cuenta que el conocimiento cambia y lo que sirvió ahora puede no servir mañana por lo que tiene que ir adecuando permanentemente el conocimiento a la organización.

Los procesos de conocimiento deseados dentro de las organizaciones corresponden a los tres tipos, a saber, interconexión de aprendizaje, socialización – difusión sistemática y aplicación de conocimiento (López, López, Falconi, & Pomaquero, 2018)

2.2.1. Medición del conocimiento

La literatura señala que la gestión del conocimiento puede ser medida a través de:

a) Organización del conocimiento

(Probst, 2000), señala:

Los objetivos estratégicos de conocimiento definen las capacidades centrales de la organización y describen las necesidades futuras de conocimiento de la organización. Determinan la cartera de competencias deseable para el futuro y, por lo tanto, son una extensión de los procesos de planificación tradicionales de la empresa. Los objetivos de conocimiento operacional aseguran que los objetivos estratégicos de conocimiento se traducirán en acciones. (p. 20)

b) Identificación del conocimiento

(Probst, 2000), indica

Antes de invertir fuertemente en el desarrollo de nuevas capacidades, las empresas deben saber qué conocimientos y experiencia existe tanto dentro como

fuera de sus propias paredes. La mayoría de las organizaciones pierden el rastro de sus datos, información y capacidades internas y externas. Esta falta de información conduce a ineficacia, decisiones desinformadas y actividades redundantes. La gestión eficaz del conocimiento crea suficiente transparencia interna y externa y apoya a sus empleados en sus actividades de búsqueda de conocimiento. La gestión del conocimiento debe integrar a los seres humanos, y los seres humanos no exteriorizan su conocimiento en sistemas informáticos, pero necesitan contactos y conversaciones personales. Para posibilitar estas conversaciones entre proveedores de conocimiento y demandantes de conocimiento, la gestión del conocimiento debe incluir oportunidades para el contacto personal. (p.21)

c) Adquisición de conocimientos

(Probst, 2000), señala que existen cuatro canales de adquisición del conocimiento:

El primero es adquirir el conocimiento en poder de otras organizaciones, puede desarrollar las competencias de la organización en forma rápida, otra opción es unirse o colaborar con empresas altamente innovadores en el campo de la empresa; el segundo es tener en cuenta el conocimiento de las partes interesadas, es decir usar las ideas de los usuarios o clientes para generar ideas productos y servicios a partir de la información sobre sus necesidades; el tercero es contratar a especialistas ya sea como miembros del personal o a través de contratos temporales y la cuarta es a través de la adquisición de productos referidos al conocimiento como son los software, patentes, pero estos no crean

inmediatamente capacidad organizativa, tiene que intervenir la acción humana.(p.22)

d) Desarrollo del conocimiento

(Probst, 2000), indica:

El desarrollo del conocimiento consiste en toda la gestión de actividades destinadas a producir conocimientos nuevos tanto a nivel interno como externos a nivel individual y colectivo. El proceso de desarrollo del conocimiento individual se basa en la creatividad y resolución sistemática de problemas, la creatividad puede ser llamada el componente caótico del proceso de desarrollo del conocimiento y la capacidad de resolver problemas componente sistemático. El desarrollo del conocimiento colectivo implica el aprendizaje dinámico de equipos. El desarrollo del conocimiento se puede realizar a través de herramientas como: foros de intercambio de conocimientos, captación de conocimientos y comunidades de aprendizaje que ayudan a establecer un fuerte sentido de comunidad y vincular a las personas juntos para desarrollar e integrar conocimientos. (p. 24)

e) Distribución de conocimiento

(Probst, 2000), indica:

Al hacer que el conocimiento esté disponible y sea utilizable en toda organización, las preguntas críticas son: ¿Quién debería saber?, ¿qué y con qué nivel de detalle? y ¿cómo puede la organización apoyar estos procesos de distribución del conocimiento? No todo el mundo necesita saberlo todo. Las infraestructuras de distribución de conocimientos técnicos pueden respaldar un

intercambio de conocimientos eficiente dentro de las organizaciones y conectar a expertos anteriormente separados a través de una red. La distribución eficiente del conocimiento puede generar no solo ventajas de tiempo y calidad, pero un aumento en la satisfacción del cliente. (p. 25)

f) Uso del conocimiento

(Probst, 2000), señala:

El uso del conocimiento, en el proceso productivo o de atención es el propósito de la gestión del conocimiento. La identificación y distribución exitosa del conocimiento crítico es asegurar su uso diario, pues sin ello existe una alta probabilidad de que los nuevos sistemas de conocimiento decaigan en calidad, y la inversión se desperdiciará. El usuario potencial del conocimiento tiene que ver una ventaja real para para cambiar su comportamiento y "adoptar" el conocimiento. Se pueden usar las siguientes herramientas: ferias del conocimiento, consejos asesores, comunidades de campeones, medios de comunicación internos, canales y plataformas electrónicas en groupware / intranet. (p. 25-26)

g) Preservación del conocimiento

(Probst, 2000), indica:

Una vez adquirido o desarrollado el conocimiento, debe ser cuidadosamente conservado. Para evitar la pérdida de experiencia valiosa, las empresas deben dar forma a los procesos de selección de conocimientos valiosos para su conservación, velando por su adecuado almacenamiento e incorporando periódicamente en la base de conocimientos. Las siguientes herramientas pueden

ayudar a preservar el conocimiento: Escritura colectiva para contribuir al entendimiento mutuo del desarrollo de cada proyecto; mapas de conocimiento que definen las preguntas clave de los clientes; almacenar experiencia y lecciones aprendidas. (p. 26)

h) Medición del conocimiento

(Probst, 2000), indica:

La evaluación y medición del conocimiento organizacional presenta el mayor desafío en el campo de la administración del conocimiento. A diferencia de los gerentes de finanzas, el conocimiento no tiene una caja de herramientas probada de indicadores aceptados y procesos de medición. Pues el conocimiento y las capacidades rara vez se pueden expresar en una variable, sin embargo, algunas organizaciones han medido el conocimiento a través de: Índice de capital intelectual, Scorecard equilibrado, factores de éxito, monitor de activos intangibles, sistema de conocimiento multidimensionales. Los métodos de medición deben reflejar las dimensiones normativas, estratégicas y operativas. Los objetivos formales de conocimiento de la organización pueden ser enormemente útiles, siempre que sean concretos. Los ejemplos pueden incluir análisis cultural orientado al conocimiento, capacidad, balances, o la intensificación de las evaluaciones de la formación. (p.27)

2.2.2. Evaluar el conocimiento

Evaluar es realizar un diagnóstico con el propósito de analizar el conocimiento tácito y explícito de una organización y el funcionamiento de los sistemas empleados para su gestión, con el propósito de conocer la realidad de una organización en todos los niveles de gestión del conocimiento (Ponjuán, 2006)

Por otro lado, la evaluación permite conocer los “componentes y el ambiente del conocimiento en los procesos claves de la organización con el objetivo de definir la estrategia de conocimiento que soporte los principales objetivos y esté alineada con sus necesidades estratégicas actuales y futuras” (Drus, Shariff y Othman, 2014). (párraf.5). La evaluación analiza el conocimiento, sus necesidades, realiza inventario de los activos del conocimiento y estudia sus firmas de transferencia (Gonzales M. , 2015, p. 23)

La evaluación contribuye a entender las condiciones actuales del conocimiento permitiendo conocer su estado actual y sus vacíos, situación que sirve para mejorar la gestión del conocimiento (Gonzales & Ponjuán, 2016, párraf 10).

Modelo de evaluación de gestión del conocimiento

Para llevar a cabo la evaluación de gestión del conocimiento se ha tomado el cuestionario desarrollado por (Medina-Nogueira, Assafiri, Nogueira, Medina-León, & Medina-Nogueira, 2019)

Este cuestionario permite diagnosticar el estado de los procesos de la Gestión del Conocimiento y las variables significativas de la Gestión del Conocimiento

La versión propuesta está compuesta por 27 ítems: cinco en el proceso adquirir, seis en organizar, seis en divulgar, cuatro en uso, seis en medir y una pregunta que integra todos los procesos.

El cuestionario diseñado fue evaluado por expertos en el tema de gestión de conocimiento y sometido a confiabilidad con resultados satisfactorios.

3.3. Definición de términos

- a. **Cultura.** - Conocimientos obtenidos mediante la lectura, el estudio y el trabajo.
(Bocanegra, 2018)
- b. **Innovación.** Acción que modifica protocolos existentes para mejorarlos a fin de que impacten en el mercado con creces (Economipedia, 2021)
- c. **Gestión.** Acción que se realiza para conseguir una meta, un objetivo un resultado
(Bocanegra, 2018, p. 66)
- d. **Tecnología.** Conjunto de procesos establecidos para construir algo o modificar un elemento (Universidad Nacional del Litoral, 2021)
- e. **Participación ciudadana.** Intervención de la ciudadanía para sugerir cambios, decidir obras y/o ayudar a los gobiernos locales en el marco legal establecido
(Bocanegra, 2018, p. 66)
- f. **Competitividad.** Mayor capacidad de la empresa para producir, tener un menor precio y atender al cliente bajo condiciones óptimas (Bocanegra, 2018)
- g. **Cultura innovadora.** Proceso a través de la cual el personal de una organización tiende a crear nueva tecnología, nuevos procesos de gestión yb es parte de la organización (Bocanegra, 2018)
- h. **Mejora continua.** Sistemas japones que permite mejorar continuamente los procesos de producción, de ventas y atención al cliente en una organización
(Bocanegra, 2018)

- i. **Desarrollo sostenible.** Desarrollo de un país basado en el cuidado de los recursos naturales y el ambiente con el propósito de no comprometer el desarrollo de las generaciones futuras (Bocanegra, 2018)
- j. **Gestión del conocimiento.** Proceso organizado y estructurado de la gestión del conocimiento, incluye creación, captura, almacenamiento, disseminación y uso (Calvo, 2018)
- k. **Evaluación de la gestión del conocimiento.** Evalúa el conocimiento tácito y explícito en las instituciones a fin de detectar carencias que dificulten el desarrollo profesional, la innovación y el avance competitivo de la organización (Gonzales & Ponjuán, 2016)

4. ASPECTO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Estudio.

El estudio es de enfoque cuantitativo, es aplicado.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal y descriptivo.

Es no experimental porque las variables no son manipuladas deliberadamente o no están sujetas a determinadas condiciones y estímulos; es de corte transversal porque la información será recolectada en un momento del tiempo (2020) y descriptiva porque describirá el fenómeno tal como se presenta.

4.3. Población

La población está conformada por el total de trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, se incluyen a los nombrados y contratados en total 118 trabajadores.

4.4. Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis son los trabajadores de la municipalidad que trabajan en la administración.

La muestra

Para el cálculo de la muestra se usó la formula siguiente:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$N = 108$$

$$E = 0.05$$

Muestra = 90 trabajadores

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Recolección de los datos.

Los datos serán recolectados usando la técnica de la encuesta.

El instrumento es el cuestionario.

La recolección de datos se realizará en los ambientes físicos de la municipalidad, el cuestionario evalúa la gestión del conocimiento en la Municipalidad a través de sus dimensiones consideradas.

Ficha técnica instrumento de recolección

| FICHA TÉCNICA: | |
|-----------------------|---|
| Nombre: | Cuestionario “Evaluación de la gestión del conocimiento” |
| Autor original | Yuly Medina Nogueira; Yusef El Assafiri Ojeda; Dianelys Nogueira Rivera; Alberto Medina León; Daylin Medina Nogueira; |
| Adaptado por | Harry Celestino Cisneros |
| Año de edición: | 2020 |
| Dimensiones: | Evalúa la dimensión organización, adquirir, divulgar, uso y medir de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz |
| Ámbito de aplicación: | Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz |
| Administración: | Individual |
| Duración: | 15 minutos (aproximadamente) |
| Objetivo: | Evaluar la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020 |
| Campo de aplicación: | Trabajadores administrativos nombrados y contratados de la Municipalidad Provincial de Huaraz |
| Validez: | De contenido, por opinión de 2 expertos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. |
| Confiabilidad: | Por consistencia interna a partir del análisis del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach = 0.942. |
| Aspectos a evaluar: | El cuestionario está constituido por 27 ítems. Se evalúa 5 dimensiones de la gestión del conocimiento: Organizar, adquirir, distribuir, usar y medición. Las preguntas: 1b, 7, 9,11,18,19,21 y 24 miden la dimensión organizar; las preguntas 1a, 2,3,17,20 mide la dimensión adquirir; las preguntas 1c, 12, 14, 15,16, 22, 25,26; miden la dimensión divulgar; las preguntas 1d, 5, 13 miden la dimensión usar; las preguntas 1d,4, 6,8,10, 27 mide la dimensión medir. |
| Calificación: | Escala según la escala de tipo Likert: Nunca = 1; Casi nunca = 2; A veces = 3, casi siempre = 4; Siempre = 5 El resultado total promedio por ítems se recomienda determinarlo por la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en el mismo y su división por el total de encuestados. Para obtener el resultado total promedio por categoría (procesos de la GC) se efectúa la sumatoria de las puntuaciones promedios obtenidas en los ítems que la conforman su división entre el total de preguntas por categoría. Se establece como escala de valoración del instrumento lo siguiente: |
| Categorías: | Nivel alto Nivel medio Nivel bajo |

5. RESULTADOS

5.1. De los informantes

Se seleccionaron 90 trabajadores administrativos, de los cuales 4 se rehusaron participar en el estudio y 1 de ellos no completo el cuestionario, por lo que el estudio se realizó con 85 trabajadores. Todos los trabajadores que aceptaron participar en el estudio completaron totalmente el cuestionario. Los informantes tienen entre 19 a 65 años de edad predominando el grupo de 30 a 50 años con el 65%; el nivel educativo de los informantes estuvo comprendido por secundaria completa 3 %, educación superior no universitaria 39% y educación superior universitaria 58% por otro lado el 35% de los informantes son nombrados y el 65% son contratados.

5.2. De la variable

5.2.1. Dimensión organización de la gestión del conocimiento

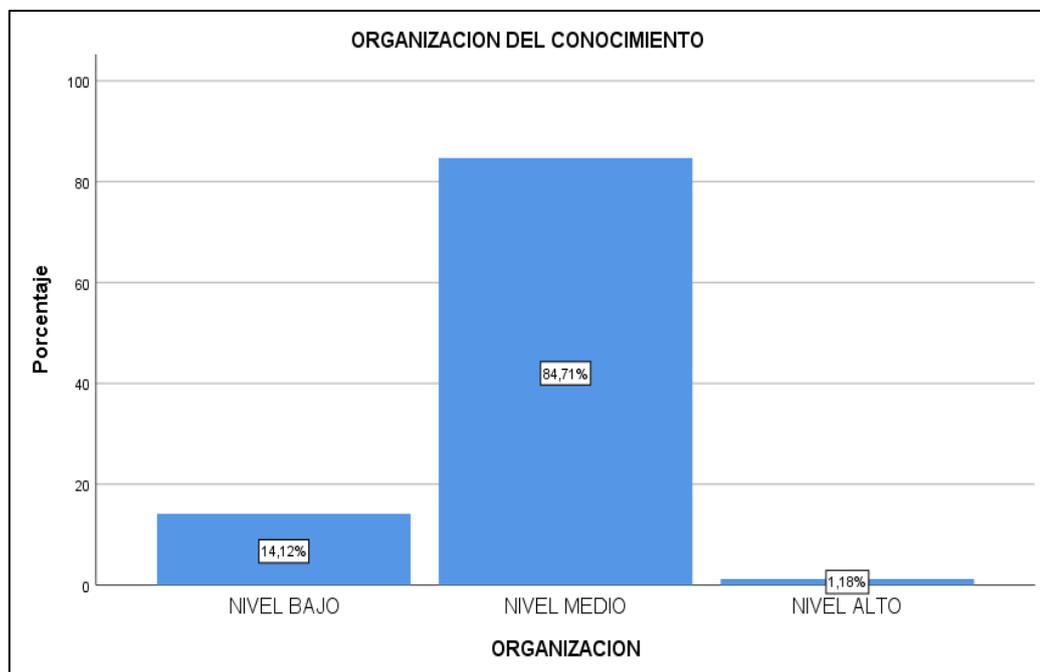


Figura 1. Dimensión organización de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 1 se muestra el nivel de la organización del conocimiento en la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 84.71% señala que tiene un nivel medio, el 14.12% indica un nivel bajo y el 1.18% indica un nivel alto

5.2.2. Dimensión adquirir de la gestión del conocimiento

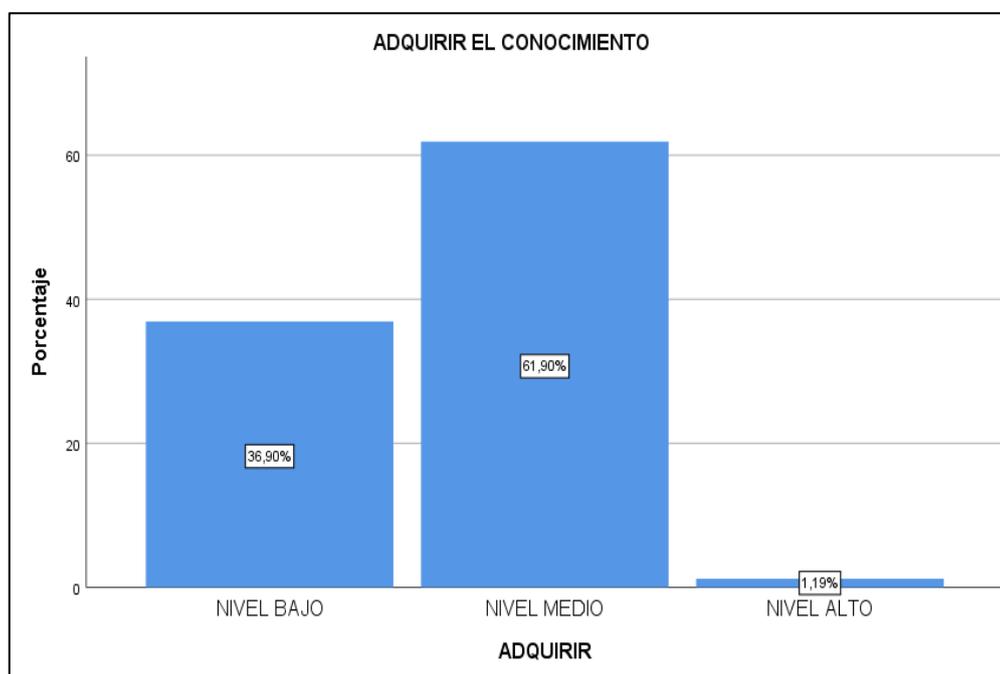


Figura 2. Dimensión adquirir de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 2 se muestra el nivel de la dimensión adquisición del conocimiento en la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 61.90 % señala que tiene un nivel medio, el 36.90 % indica un nivel bajo y el 1.19% indica un nivel alto

5.2.3. Dimensión divulgar de la gestión del conocimiento

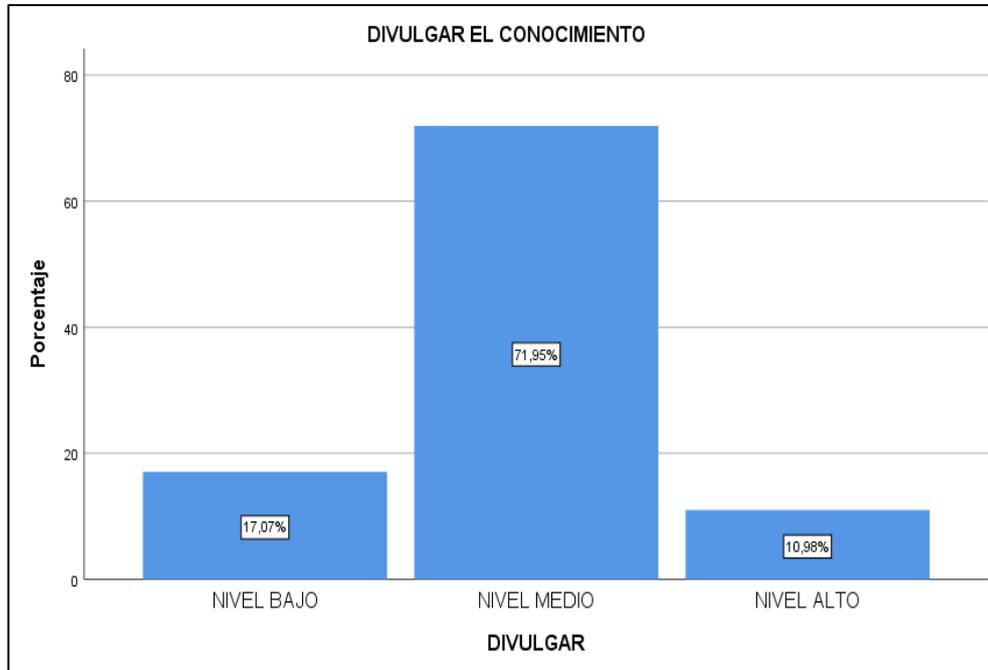


Figura 3. Dimensión divulgar de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 3 se muestra el nivel de la dimensión divulgar el conocimiento en la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 71.95 % señala que tiene un nivel medio, el 17,07 % indica un nivel bajo y el 10.98% indica un nivel alto

5.2.4. Dimensión usar de la gestión del conocimiento

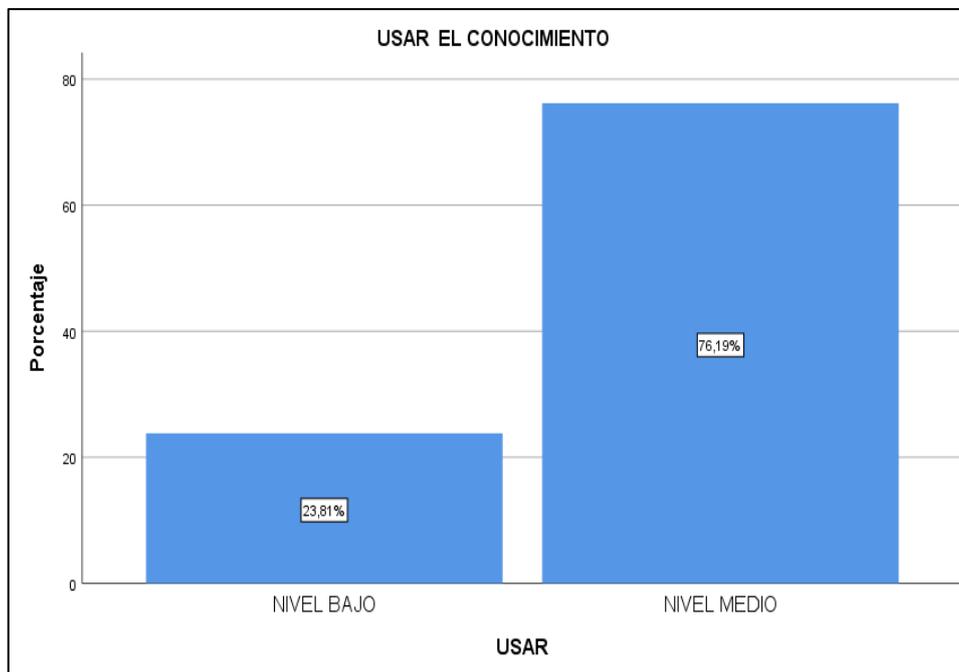


Figura 4. Dimensión usar de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 4 se muestra el nivel de la dimensión utilizar el conocimiento en la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 76.19 % señala que tiene un nivel medio, el 23.81 % indica un nivel bajo.

5.2.5. Dimensión medir de la gestión del conocimiento

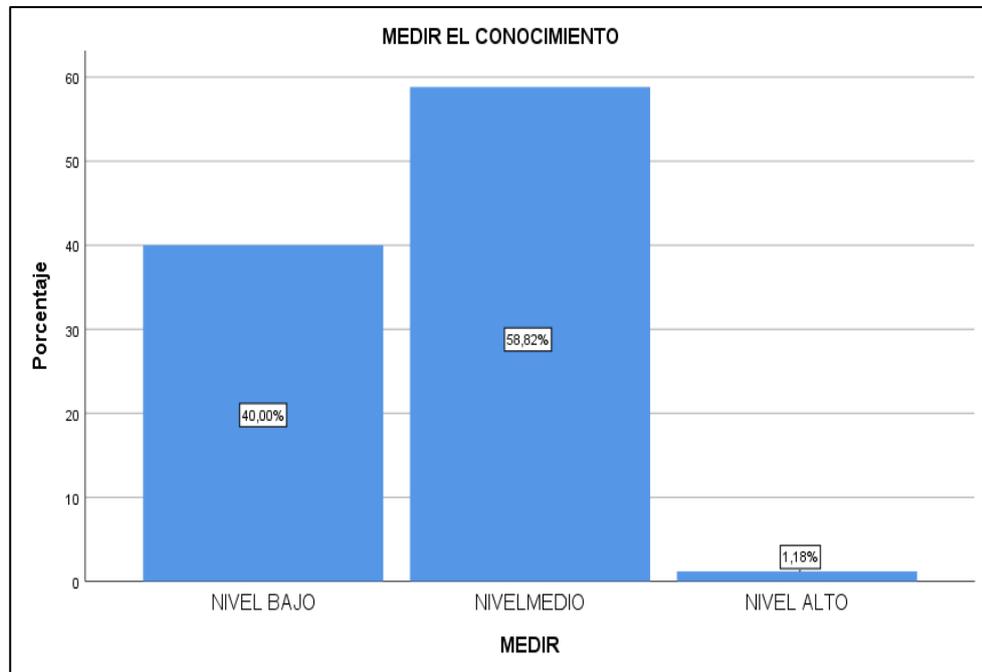


Figura 5. Dimensión medir de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 5 se muestra el nivel de la dimensión medir el conocimiento en la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 58.82 % señala que tiene un nivel medio, el 40.0 % indica un nivel bajo y el 1.18 % indica un nivel alto

5.2.6. Gestión del conocimiento a nivel general

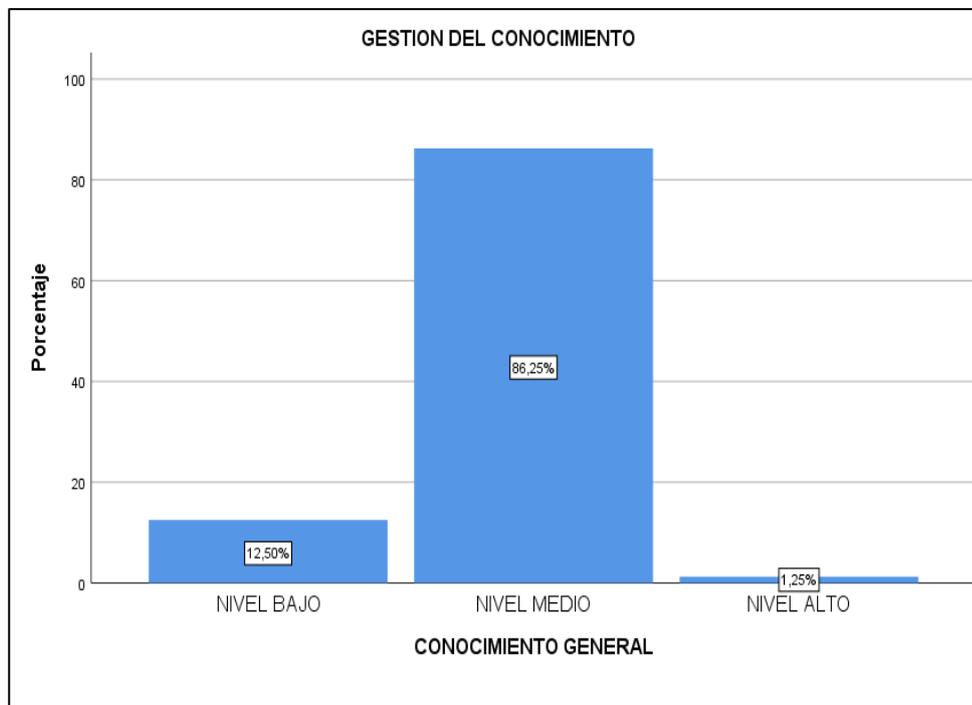


Figura 6. Dimensión medir de la gestión del conocimiento en escala valorativa, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2020

En la figura 6 se muestra el nivel de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz, el 89.25 % señala que tiene un nivel medio, el 12.50 % indica un nivel bajo y el 1.25 % indica un nivel alto

6. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación fue evaluar la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2020, a través de la organización, adquisición, divulgación, uso y medición del conocimiento; para ello se aplicó un cuestionario a los trabajadores administrativos de la municipalidad.

En relación al primero objetivo específico “evaluar el nivel de la organización del conocimiento” los resultados muestran que, en la organización del conocimiento, el 84.7 % tienen un nivel medio, el 14.1% un nivel bajo y el 1.2% un nivel alto; es decir el 98.8% de los trabajadores está por debajo del nivel medio; situación que se explica por los resultados de las preguntas relacionadas con la organización, por ejemplo el 48.2% de los trabajadores respondió que la municipalidad no cuenta con los recursos materiales y humanos para organizar adecuadamente el conocimiento, el 50.6% señala que la institución no ha identificado los conocimientos que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su trabajo; el 52.9 % indica que la institución no desarrolla planes para atender las necesidades de conocimiento a futuro; el 62.4% indica que la institución no tiene identificada a las personas y/o entidades que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento; por otro lado el 51.8 % expresa que el conocimiento es inventariado; el 50.6% indica que la institución ha identificado al personal para que responda a sus consultas; el 68.3% afirma que su jefe casi siempre y siempre responde a sus consultas. Lo anterior nos indica claramente que, en la Municipalidad Provincial de Huaraz, falta mejorar la clasificación de la información, la recuperación de la información, la visualización de la información y la adquisición del conocimiento, lo que implica que para mejorar la gestión del conocimiento la institución debe de contar con una adecuada organización del conocimiento, los resultados son respaldados por la investigación de



(Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016, p. 12) realizada en Colombia cuando señala que en el grupo de Municipios de Santa María la organización del conocimiento presenta falencias en la clasificación de la información; en la recuperación de la información, los datos no han sido centralizados en una sola base de datos y en la adquisición del conocimiento pues no se han establecido las vías para adquirir el conocimiento; Por otro lado (Cusma, 2020) indica que existen falencias para organizar datos, ya que los gobiernos locales en su mayoría no cuentan con indicadores previamente establecidos y validados que aseguren su confiabilidad. La hipótesis propuesta de que en la Municipalidad la Organización tiene un nivel alto no es confirmada por los resultados, ya que estos señalan que el nivel es medio.

En relación al segundo objetivo específico “evaluar la adquisición del conocimiento” los resultados muestran que el 61.90% de los trabajadores señala que este está a un nivel medio y el 36.90% indica que está a un nivel bajo; es decir el 98.8% indica que la adquisición del conocimiento está por debajo del nivel medio; situación que se explica por los resultados de las preguntas relacionadas con la adquisición, por ejemplo el 80.0 % de los trabajadores respondió que la municipalidad no cuenta con los recursos materiales y humanos para adquirir conocimiento adecuado, el 56.5% señala que la institución no usa la interacción con sus clientes, proveedores y normativas para mejorar sus procesos; el 65.9 % indica que la institución no aprende de otras organizaciones para desarrollar sus procesos; el 64.7% indica que la institución adquiere el conocimiento de sus procesos dentro de la organización. De lo anterior se infiere que aún falta mejorar el proceso de identificación del conocimiento a fin de poderla importar o desarrollarla en la institución, sin embargo, para generar conocimiento se tiene que realizar investigación y desarrollo, control y mejora de los procesos y fomentar la ingeniería del conocimiento,

aspectos que actualmente la municipalidad no los viene desarrollando a cabalidad. Los resultados indican también que no se está haciendo uso de la importación de conocimientos sobre todo si consideramos que en el mercado existen proveedores con mayor capacidad que la Municipalidad, para proveer instrumentos de gestión; así mismo el benchmarking es escaso a nivel de la municipalidad. Básicamente para la adquisición del conocimiento se están centrando en la experiencia de los trabajadores y de la institución. Los resultados señalan que el nivel alcanzado en la adquisición del conocimiento en la Municipalidad de Huaraz es medio, por lo que la hipótesis propuesta es rechazada.

En relación al tercer objetivo específico “evaluar la divulgación del conocimiento” los resultados muestran que el 10.98% tienen un nivel alto, el 17.07 % señala un nivel bajo y el 71.95% indica un nivel medio de divulgación del conocimiento. Si sumamos el nivel bajo y el nivel medio encontramos que la divulgación está por debajo del nivel medio en un 89.02 %, aspecto que es explicado por las respuestas que involucran la adquisición del conocimiento, así podemos ver que el 65.9% señala que la municipalidad no cuenta con los recursos adecuados para divulgar el conocimiento aspecto que es corroborado por la escases de recursos financieros y/o por los parámetros establecidos por el MEF por ejemplo que no se pueda comprar bienes de capital por recursos ordinarios; por otro lado el 14.1% indica que a veces transfiere su conocimiento y el 15.3% indica que siempre lo hace situación que es corroborada por la escases de una plataforma digital para transferir el conocimiento; un 28.2 % señala que la información de sus procesos no es accesible a los interesados y el 15.3 % indica que si es accesible, es lo típico de las organizaciones gubernamentales la relación entre las oficinas internas se ve boqueada en algunos casos por la burocracia y en otros por el celo, es decir no existe

la atención al cliente interno, lo que hace que la información no sea divulgada oportunamente; el 62.4% indica que el conocimiento de la institución es puesto a disposición de los trabajadores sin embargo, existe un 29.4 % que señala lo contrario; el 48.3 % indica que la institución hace uso de software especializado para divulgar el conocimiento y el 49.4 % indica lo contrario, la comunicación de la información en cierta manera es especializada mientras que las oficinas de economía, abastecimiento, presupuesto y personal utilizan softwares proporcionados por el estado, las oficinas de atención al público usan softwares de atención de servicios. En términos generales el medio para la divulgación del conocimiento en la Municipalidad no está establecido, no se accede rápidamente al conocimiento, los trabajadores no saben cómo van a acceder a la información; si van a hacer uso de la tecnología, las reuniones, los eventos, los documentos u otro medio por lo que la gestión de la divulgación del conocimiento tiene que ser mejorada. Los antecedentes hallados en la literatura respaldan los resultados así (Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016) indica que, en la Región Santa Rosa de Colombia, los municipios no generan incentivos para compartir el conocimiento con posterioridad tal como lo señalan el 28% de los servidores y el 34% de los alcaldes / secretarías. “Transmitir la información por su propia iniciativa sería la opción más interesante en relación con el intercambio de información, sin embargo, esta alternativa es sólo aceptada por el 13% de los servidores y por el 18% para alcaldes / secretarios” (Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016, p. 12). De acuerdo con Lara (2004) en la gestión del conocimiento existe la tendencia en los trabajadores a mantener sus conocimientos, no están motivados para demostrar lo que saben. Por otro lado, se señala que el intercambio de conocimientos esta basa en costumbres sociales, existe mayor demanda que oferta de conocimiento en las organizaciones gubernamentales por lo que

los municipios deben de generar incentivos para producir transferencias de los conocimientos (Lara, 2004)

En relación al cuarto objetivo específico “evaluar la utilización del conocimiento” los resultados de la encuesta indican que 76.19% la califica como un nivel medio y el 23.81 como de nivel bajo. Se observa que en la municipalidad no se propicia las capacitaciones para hacer uso del conocimiento como por ejemplo uso del office en toda su versión, de software especializados como el SIAF, las capacitaciones para la atención al cliente interno y externo, las formas en que el estado puede realizar inversiones, sobre los incentivos municipales y sobre la gestión municipal en sí, los resultados muestran que lo señalado nunca se ha realizado para el 43.5% y casi nunca para el 20.0%; el 7.1% indica que casi siempre recibió una capacitación para hacer uso de la información. Por otro lado, el 77.6% indica que nunca la Municipalidad ha hecho uso de sus conocimientos para capacitar a otros trabajadores y el 22.4% indica que casi nunca, se observa que la Municipalidad no propicia la transferencia de conocimientos de aquellos que saben a los demás trabajadores generándose así una elite que posee el conocimiento y hace uso de ella en detrimento del resto de trabajadores, influyendo negativamente en la gestión del conocimiento. Por otro lado, el 50.6 % indica que la municipalidad a veces hace uso de sus conocimientos para mejorar sus procesos y un 49.4 % indica que casi nunca. En términos generales el uso del conocimiento tanto tácito como explícito aplicado a la gestión de los procesos administrativos no está estandarizado por lo que su uso no es relevante. Los resultados son coincidentes con la investigación de (Nessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2016) que señala que la utilización de la información en la región de municipios Santa Rosa de Colombia está destinada a generar innovación y diferenciación en los servicios prestados y para unir a los trabajadores, pero por otro lado



el 76% de los servidores indican que solo a veces hay entrenamiento para usar la información, por su parte (Santana, Cabello, Cubas, & Medina, 2011) indican que en toda organización el conocimiento empieza en los trabajadores para luego convertirse en el activo de la institución y es a partir del conocimiento tácito de los trabajadores que se genera el conocimiento explícito de la organización y es en el conocimiento de los trabajadores donde debe de centrarse el potencial uso del mismo para la organización.

La hipótesis propuesta es rechazada pues los resultados indican que el nivel alcanzado en la utilización del conocimiento es medio

En cuanto al quinto objetivo específico “evaluar la medición del conocimiento” el 58.82 % señala que su nivel es medio y el 40.0% señala que es bajo. Se observa que en la Municipalidad no se realiza un seguimiento a las capacitaciones realizadas, es decir no se comprueba si lo aprendido es aplicado en la organización, pues un 73.8 % de los trabajadores señalan que nunca se han realizado evaluaciones post capacitación; por otro lado la oficina de personal no tiene establecido como identificar el momento para realizar las capacitaciones y tampoco tiene una programación de capacitaciones haciendo que muchas veces estén retrasados en relación al avance del conocimiento, induciendo a que muchos trabajadores lo realicen por su cuenta, un 76.4 % afirma que la municipalidad no tiene mecanismos para identificar necesidades de capacitación; un 71.8% afirma que la municipalidad no identifica el conocimiento que tiene el trabajador con el que necesita para el trabajo, práctica muy común al seleccionar personal en las entidades municipales; sin embargo cuando se pregunta sobre la gestión de los procesos un 40 % afirma que sí pero otro 40% afirma que no. En términos generales se observa que se necesita mejorar la medición del conocimiento a nivel de capital humano identificando los saberes de los trabajadores; identificar los sistemas de información, comunicación y la tecnología y

medir los resultados de la atención a los clientes. Los resultados son respaldados por las conclusiones de la Corporación Andina de Fomento (CAF) que señala que los gobiernos de la región han avanzado al menos formalmente en la evaluación y monitoreo del conocimiento a pesar de que el estado es responsable del 76% de los programas (CAF, 2016). No son coincidentes con los resultados de (Pardo, Coronel, Bertone, & Thomas, 2014) afirma que la inmensa mayoría de las organizaciones gubernamentales carecen de una estrategia definida para gestionar el conocimiento, no realizan una evaluación del conocimiento, carecen de indicadores de gestión del conocimiento, no identifican el conocimiento crítico de mayor impacto, así mismo afrontan insuficiente organización, corrupción, ineficiencia.

A nivel general la gestión del conocimiento alcanza un nivel medio (86.25%), el 12.50 % indica que es bajo. El factor que potencia la gestión del conocimiento en la Municipalidad es la utilización del conocimiento, sin embargo, hablar de un nivel medio en una organización aún refleja la falta de mejora de todos los componentes del conocimiento. Desde este punto de vista aún no se ha entendido que el conocimiento es un recurso y como tal hay que gestionarla, al respecto (Chiavenato, 2004) señala la gestión de un recurso implica planear, organizar, dirigir y controlar el recurso. Los resultados muestran que se ha alcanzado un nivel medio en la organización, adquisición, divulgación, utilización y medición del conocimiento, lo que implica que lo que sabe sobre sus productos, procesos, clientes, empleados, proveedores y el entorno en general no es mucho, es decir falta identificar objetivamente lo que tiene, aspecto que concuerda con la investigación de (Perez-Soltero, 2008, p. 28) que señala una organización que quiere gestionar el conocimiento, lo primero que se debe de hacer es identificar como esta gestionando el conocimiento, para ello se tiene que preguntar ¿qué es lo que tiene? ¿qué

esta haciendo? y con la respuesta mejorar o redireccionar la gestión del mismo, así mismo (Mohd, Mohamed, & Othman, 2014) que la evaluación de la gestión del conocimiento, permite mejorar la misma y hacerla coherente con los objetivos estratégicos de la organización.



CONCLUSIONES

1. La organización de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz es de un nivel medio, corroborado por el 84.7 % de los trabajadores.
2. La adquisición de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz es de un nivel medio, corroborado por el 61.90 % de los trabajadores.
3. La divulgación de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz es de un nivel medio, corroborado por el 71.95 % de los trabajadores.
4. La utilización de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz es de un nivel medio, corroborado por el 76.19 % de los trabajadores.
5. La medición de la gestión del conocimiento que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz es de un nivel medio, corroborado por el 58.82 % de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Impulsar la organización del conocimiento a través de una base de datos única y procedimientos estandarizados en todas las unidades administrativas y establecer la relación adecuada entre ellas.
2. Establecer cuáles son los conocimientos que requiere la institución y luego determinar si estos van a ser desarrollados al interno de la organización o se van a adquirir de otros entornos.
3. Establecer los medios a través de la cual divulgar el conocimiento adquirido por los trabajadores y por la institución y realizar una evaluación del mismo. Situación que permitirá relacionar el talento humano con la gestión del conocimiento.
4. Propiciar que el conocimiento sea aplicado a la generación de servicios destinados a la atención al cliente a fin de mejorar la competitividad de la organización.
5. Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar la gestión del conocimiento periódicamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bocanegra, A. (2018). *La innovación en la gestión eficiente de la Municipalidad de San Borja, 2017*. Lima: Universidad de las Américas.
- Bojan, K., & Bojan, P. (2011). The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise. *Facta universitatis*, 8(3), 275-286.
- CAF. (16 de febrero de 2016). *Gestión del conocimiento es fundamental para diseñar políticas públicas*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/02/gestion-del-conocimiento-es-fundamental-para-disenar-e-implementar-politicas-publicas/>
- Calero, J. (2016). *Gestión Administrativa y Calidad de los Servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2015*. Huacho: ULADECH.
- Calvo, G. O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, XIX(1), 140-163. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>
- Castells, M. (2006). *La era de la información*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Cerrillo, E. (2008). *e-Administración*. Ed. UOC.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Coursehero. (2020). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Universidad Nacional del Centro.
- Cusma, S. H. (2020). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: PCM.
- Darroch, J. (2003). developing a Measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 5, 41-54.
- Darroch, J. (2013). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, 7(5), 41-54.
- Davenport, T., & Prusak, T. (2008). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business*.
- Díaz, F. M., & Gonzales, R. (2015). *Knowledge management model for project management*. Berna, Suiza: Springer Internacional.

- Ditillo, A. (2014). Dealing with uncertainty in knowledge intensive firms the role management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting organizations and society*, 401-21.
- Economipedia. (14 de setiembre de 2021). *Definición técnica innovación*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- Galvis, E., & Sanchez-Torres, J. (2014). Evaluación de la gestión del conocimiento: una revisión sistemática de literatura. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, XV(2), 151-170.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer an integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management*, 23-30.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2010). Knowledge management an organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 185-214.
- Gonzales, M. (2015). Auditoría de información y auditoría del conocimiento: acercamiento a su visualización como dominios científicos. *Revista cubana de información en ciencias de la salud.*, 120-131.
- Gonzales, M., & Ponjuán, G. (10 de octubre de 2016). *Metodología y modelos para auditar el conocimiento: analisis reflexivo*. Recuperado el 5 de noviembre de 2020, de revistas científicas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5985065&info=resumen>
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *revista unam. mx*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>.
- Hernandez, R. N. (14 de setiembre de 2021). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Hussain, F. (2004). Managing knowledge effectively. *Journal of knowledge*.
- Hylton, A. (2002). *A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit*. Obtenido de hyltonassociates: www.hyltonassociates.com
- Iazzolino, P., & Pietrantonio, R. (2005). An innovative knowledge audit methodology: some first results from an ongoing. *Research in Southern Italy*, 10-18.
- Krstic, B., & Petrovic, B. (2011). *The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise*. BojanPetrovic.

- Lara, C. (2004). *A atual gestao do conhecimento: a importancia de avaliar e identificar o capital humano nas organizacoes*. Sao Paulo: Nobel.
- León, R. (2012). *Strategic factors for developing sustainable knowledge based organizations*. Europa: proceedings of the 13th european conference on knowledge management.
- López, A. J., López, S. J., Falconi, T. L., & Pomaquero, Y. J. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. *Revista en Línea Contribuciones a la Economía*. Obtenido de [//eumed.net/2/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html](http://eumed.net/2/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html)
- Lopez, J., Lopez-Salazar, J., Falconi, L., & Pomaquero, J. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. *Revista contribuciones a la economía*. Obtenido de eumed.net/2/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html
- Makani, J., & Marche, S. (2010). Towards a typology of knowledge intensive organizations: determinat factors. *Knowledge management research practice*, 265-77.
- Medina-Nogueira, Y., Assafiri, E., Nogueira, D., Medina-León, A., & Medina-Nogueira, D. (2019). Propuesta de un cuestionario para el desarrollo de la auditoría de la gestión del conocimiento. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 61-71. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Metaxiotis, K., Ergazakis, K., & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practioner commnunitv. *Journal of knowledge management*, 6-19.
- Mohd, S., Mohamed, S., & Othman, M. (2014). Knowlwdge audit framework: a case study of the malasian electricity supply industry. *Journal of ICT*, 16(1), 103-120.
- Molina, J., & Marsal, M. (20 de enero de 2010). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de librosenred: <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.html>
- Nermien, A.-A. (2003). *Comprehensive intellectual capital mangement*. John Wiley.
- Nessi, G., Nuske, M., Thesing, N., Allebrandt, S., & Baggio, D. (2016). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la región Gran Santa Rosa. *Espacios*, 1-14.

- Nieves, Y., & León, M. (2010). La gestión del conocimiento una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 121-126.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2005). *The knowledge creating company*. Oxford: Press.
- Pardo, S., Coronel, J., Bertone, R., & Thomas, P. (2014). Gestión del conocimiento: un enfoque aplicado en la administración pública. *Universidad Nacional de la Plata*, 1-10.
- Perez-Soltero, & A. (2007). *Modelo para la auditoría del conocimiento considerando los procesos clave de la organización y utilizando tecnologías basada en conocimientos*. Murcia: Universidad de Murcia, España.
- Ponjuán, G. (2006). Las auditorías de información y del conocimiento y sus contextos. *ABINIA informa*, 36-42.
- Probst, G. (2000). *Practical Knowledge Management: A model that works*. London: Prentice Hall.
- Sanchez, R. (2005). *Knowledge management and organizational learning: fundamental concepts for theory and practice*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3028/e5ffffb39f0086d7b01f8a49ffe48acf17.pdf>
- Santana, M., Cabello, J., Cubas, R., & Medina, V. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Lima: ESAN. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/esan_redes_sociales_con_sello.pdf
- Silva-Ales, N., & Torres, D. (2018). Las auditorías del conocimiento y la gestión estratégica del conocimiento. *Alcance*, 138-152. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702018000300138&lng=es&tlng=es.
- Simon, A. W. (2018). *Gobierno Electrónico y su Influencia en la Gestión Pública de la Municipalidad Distrital de Yanacancha -Pasco 2016*. Pasco: Universidad Daniel Alcides Carrión.
- Sivan, Y. (2006). *Nine keys to a knowledge infrastructure*. Harvard: Harvard University.
- Starbuck, W. (2012). Learning by knowledge intensive firms. *Journal of management studies*, 713-40.
- Tolentino, J. (2017). *Tecnologías de la información y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Paramonga, 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Universidad Nacional del Litoral. (14 de setiembre de 2021). *Definiciones*. Obtenido de [unl.edu.ar](http://www.unl.edu.ar): <http://www.unl.edu.ar/ingreso/cursos/cac/21ot/>

Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *gestión en el tercer milenio*, 59-64.

Zorrilla, H. (10 de mayo de 2009). *Cómo evaluar iniciativas de gestión del conocimiento*.

Obtenido de [gestiondelconocimiento:](http://www.gestiondelconocimiento.com/)

<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=hdozorrilla&id=>

182



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Cuestionario desarrollado para la evaluación de la gestión del conocimiento en la Municipalidad provincial de Huaraz.

Estimado Trabajador (a):

Con el objetivo de diagnosticar algunos elementos relativos a la evaluación de la gestión del conocimiento, necesitamos su colaboración en el llenado de la encuesta siguiente.

Su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación.

Muchas Gracias.

| Preguntas | | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con: | La adquisición de nuevo conocimiento | | | | | |
| | La organización del nuevo conocimiento | | | | | |
| | La divulgación del conocimiento | | | | | |
| | Uso del conocimiento | | | | | |
| | Medir el conocimiento | | | | | |
| 2. La municipalidad para la mejora de sus procesos es una organización que aprende de: | La interacción con el entorno (clientes, proveedores, regulaciones y normativas) | | | | | |
| | Otras organizaciones | | | | | |
| | Su propio proceder y experiencia | | | | | |
| 3. Marque las vías por las que usted adquiere el conocimiento necesario para el desempeño de su puesto de trabajo: | | | | | | |
| a) Cursos de posgrado | | | | | | |
| b) Motores de búsqueda en Internet Publicaciones web especializadas Intercambio de experiencias (en vivo) | | | | | | |
| c) Intercambio de información (e-mail) | | | | | | |
| d) Reuniones de trabajo | | | | | | |
| e) Uso del teléfono fijo | | | | | | |
| k) Participación en eventos científicos Otras. ¿Cuáles? | | | | | | |



| Preguntas | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|------------|---------|--------------|---------|
| 4. ¿La municipalidad comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores? | | | | | |
| 5. ¿Las capacitaciones recibidas en la municipalidad me han permitido mejorar el desempeño en mi puesto de trabajo? | | | | | |
| 6. ¿La institución tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores? | | | | | |
| 7. ¿La institución tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo? | | | | | |
| 8. ¿La institución tiene identificada la diferencia entre el conocimiento que poseo y el que debería tener para realizar mi trabajo de manera óptima? | | | | | |
| 9. Marque las vías por las que se tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo: | | | | | |
| Normativas y manuales | | | | | |
| Videos tutoriales | | | | | |
| Mapas de conocimiento | | | | | |
| Portal web | | | | | |
| Base de datos | | | | | |
| Ninguna | | | | | |
| Otras ¿cuáles? | | | | | |
| Preguntas | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 10. ¿La institución evalúa las necesidades futuras de conocimiento de los trabajadores? | | | | | |
| 11. ¿La institución desarrolla planes para atender las necesidades futuras de conocimiento de los trabajadores? | | | | | |
| 12. ¿Lo que yo sé hacer es transferido a otros trabajadores dentro de la institución? | | | | | |
| 13. La institución aprovecha el conocimiento de los trabajadores para: | a) La capacitación a otros trabajadores | | | | |
| | b) El desarrollo de nuevos proyectos | | | | |
| | c) El mejoramiento en los procesos | | | | |
| 14. ¿La información de mi proceso es accesible a todos los interesados? | | | | | |
| 15. ¿El conocimiento generado en los diferentes procesos de la institución es puesto a disposición de toda la compañía? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 16. Marque las vías por las que es puesto a disposición de toda la institución el conocimiento generado en los diferentes procesos: | | | | | |
| Sesiones científicas en el centro | | | | | |
| Publicaciones web especializadas | | | | | |
| Intercambio de experiencias (en vivo) | | | | | |
| Intercambio de información (e-mail) | | | | | |
| Reuniones de trabajo | | | | | |
| Tesis aplicadas en la empresa | | | | | |
| Uso del teléfono fijo | | | | | |
| En eventos científicos desarrollados en la municipalidad | | | | | |
| Otras ¿cuáles? | | | | | |
| Preguntas | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 17. ¿Mi proceso aprende de otros procesos dentro de la organización? | | | | | |
| 18. ¿El conocimiento existente en la empresa es inventariado? | | | | | |
| 19. ¿En la empresa están claramente identificados los expertos en los diversos temas para consultarles cuando es necesario? | | | | | |
| 20. Si tengo dudas para realizar las actividades en mi proceso le pregunto a (Nombre/Responsabilidad): | | | | | |
| (1) _____ (2) _____ (3) _____ | | | | | |
| 21. ¿La empresa tiene identificadas personas o entidades externas que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la misma? | | | | | |
| 22. ¿La empresa hace uso de software especializado para compartir información? ¿Cuál (es)? | | | | | |
| 23. En la evaluación de los trabajadores se tiene en cuenta: | Sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional | | | | |
| | Cursos de capacitación | | | | |
| | Participación en eventos científicos | | | | |
| | Publicaciones científicas realizadas | | | | |
| 24. ¿Mi jefe inmediato atiende mis necesidades de formación? | | | | | |
| 25. ¿La empresa motiva el proceso de compartir el conocimiento? | | | | | |
| 26. ¿La dirección reconoce formalmente los logros de sus trabajadores por realizar mejoras en su proceso? | | | | | |
| 27. ¿Considera que la empresa gestiona los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas a su proceso? | | | | | |

Anexo 2: Resultados

De las encuestas

| | Organización | | | | | | Adquirir | | | | | Divulgar | | | | | | Usar | | | Medir | | | | | | | | | |
|----|--------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-------|------|------|------|-----|----|----|----|-----|-----|
| | P1b | P7 | P11 | P18 | P19 | P21 | P24 | P1a | P2a | P2b | P2c | P17 | P1c | P12 | P14 | P15 | P22 | P25 | P26 | P1d | P5 | P13a | P13b | P13c | P1e | P4 | P6 | P8 | P10 | P27 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 6 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 9 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 11 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 13 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 17 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 18 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 19 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 20 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 22 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 23 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 25 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 28 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 29 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 33 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 34 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 35 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 36 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 38 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 39 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 40 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 42 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 43 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 44 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 45 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 46 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 47 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 48 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 50 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 53 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 54 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 55 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 56 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 58 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 59 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 61 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 62 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 63 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 64 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 65 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 66 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 67 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 68 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 69 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 70 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 71 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 72 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 73 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 74 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 75 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 76 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 77 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 78 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 79 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 80 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 81 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 82 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 83 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 84 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 85 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |



Anexo 3: Resultados de las competencias.

De la Organización

Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con a adquisición de nuevo conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 41 | 48,2 | 48,2 | 48,2 |
| | Casi nunca | 35 | 41,2 | 41,2 | 89,4 |
| | A veces | 7 | 8,2 | 8,2 | 97,6 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La institución tiene identificcados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 43 | 50,6 | 50,6 | 50,6 |
| | Casi nunca | 19 | 22,4 | 22,4 | 72,9 |
| | A veces | 15 | 17,6 | 17,6 | 90,6 |
| | Casi siempre | 8 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La institución desarrolla planes para atender las necesidades futuras de conocimiento de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 45 | 52,9 | 52,9 | 52,9 |
| | Casi nunca | 18 | 21,2 | 21,2 | 74,1 |
| | A veces | 14 | 16,5 | 16,5 | 90,6 |
| | Casi siempre | 8 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿El conocimiento existente en la empresa es inventariado?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 8 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| | Casi nunca | 20 | 23,5 | 23,5 | 32,9 |
| | A veces | 44 | 51,8 | 51,8 | 84,7 |
| | Casi siempre | 11 | 12,9 | 12,9 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿En la empresa están claramente identificados los expertos en los diversos temas para consultarles cuando es necesario?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 9 | 10,6 | 10,6 | 10,6 |
| | Casi nunca | 23 | 27,1 | 27,1 | 37,6 |
| | A veces | 43 | 50,6 | 50,6 | 88,2 |
| | Casi siempre | 9 | 10,6 | 10,6 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La empresa tiene identificadas personas o entida-des externas que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento de la misma?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 53 | 62,4 | 62,4 | 62,4 |
| | Casi nunca | 23 | 27,1 | 27,1 | 89,4 |
| | A veces | 6 | 7,1 | 7,1 | 96,5 |
| | Casi siempre | 3 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿Mi jefe inmediato atiende mis necesidades de formación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 10 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | Casi nunca | 6 | 7,1 | 7,1 | 18,8 |
| | A veces | 11 | 12,9 | 12,9 | 31,8 |
| | Casi siempre | 40 | 47,1 | 47,1 | 78,8 |
| | Siempre | 18 | 21,2 | 21,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

Resultados de la adquisición del conocimiento

Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con la organización del nuevo conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 34 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Casi nunca | 34 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | A veces | 14 | 16,5 | 16,5 | 96,5 |
| | Casi siempre | 3 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La municipalidad para la mejora de sus procesos es una organización que aprende de la interacción con el entorno (clientes, proveedores, regulaciones y normativas)

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 48 | 56,5 | 56,5 | 56,5 |
| | Casi nunca | 22 | 25,9 | 25,9 | 82,4 |
| | A veces | 10 | 11,8 | 11,8 | 94,1 |
| | Casi siempre | 5 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La municipalidad para la mejora de sus procesos es una organización que aprende de otras organizaciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 56 | 65,9 | 65,9 | 65,9 |
| | Casi nunca | 20 | 23,5 | 23,5 | 89,4 |
| | A veces | 6 | 7,1 | 7,1 | 96,5 |
| | Casi siempre | 3 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La municipalidad para la mejora de sus procesos es una organización que aprende de su propio proceder y experiencia

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 45 | 52,9 | 52,9 | 52,9 |
| | Casi nunca | 23 | 27,1 | 27,1 | 80,0 |
| | A veces | 14 | 16,5 | 16,5 | 96,5 |
| | Casi siempre | 3 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿Mi proceso aprende de otros procesos dentro de la organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 11 | 12,9 | 13,1 | 13,1 |
| | Casi nunca | 15 | 17,6 | 17,9 | 31,0 |
| | A veces | 23 | 27,1 | 27,4 | 58,3 |
| | Casi siempre | 32 | 37,6 | 38,1 | 96,4 |
| | Siempre | 3 | 3,5 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 84 | 98,8 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,2 | | |
| Total | | 85 | 100,0 | | |

Resultados de la divulgación del conocimiento

Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con la divulgación del conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 56 | 65,9 | 65,9 | 65,9 |
| | Casi nunca | 22 | 25,9 | 25,9 | 91,8 |
| | A veces | 7 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿Lo que yo sé hacer es transferido a otros trabajadores dentro de la institución?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 9 | 10,6 | 10,6 | 10,6 |
| | Casi nunca | 15 | 17,6 | 17,6 | 28,2 |
| | A veces | 12 | 14,1 | 14,1 | 42,4 |
| | Casi siempre | 13 | 15,3 | 15,3 | 57,6 |
| | Siempre | 36 | 42,4 | 42,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La información de mi proceso es accesible a todos los interesados?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 11 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| | Casi nunca | 13 | 15,3 | 15,3 | 28,2 |
| | A veces | 7 | 8,2 | 8,2 | 36,5 |
| | Casi siempre | 13 | 15,3 | 15,3 | 51,8 |
| | Siempre | 41 | 48,2 | 48,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿El conocimiento generado en los diferentes procesos de la institución es puesto a disposición de toda la compañía?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 13 | 15,3 | 15,3 | 15,3 |
| | Casi nunca | 12 | 14,1 | 14,1 | 29,4 |
| | A veces | 27 | 31,8 | 31,8 | 61,2 |
| | Casi siempre | 26 | 30,6 | 30,6 | 91,8 |
| | Siempre | 7 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

**¿La empresa hace uso de software especializado para compartir información?
¿Cuál (es)?**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 17 | 20,0 | 20,5 | 20,5 |
| | Casi nunca | 25 | 29,4 | 30,1 | 50,6 |
| | A veces | 36 | 42,4 | 43,4 | 94,0 |
| | Casi siempre | 5 | 5,9 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 83 | 97,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 2 | 2,4 | | |
| Total | | 85 | 100,0 | | |

¿La empresa motiva el proceso de compartir el conocimiento?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 21 | 24,7 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi nunca | 14 | 16,5 | 16,7 | 41,7 |
| | A veces | 29 | 34,1 | 34,5 | 76,2 |
| | Casi siempre | 18 | 21,2 | 21,4 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 84 | 98,8 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,2 | | |
| Total | | 85 | 100,0 | | |

¿La dirección reconoce formalmente los logros de sus trabajadores por realizar mejoras en su proceso?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 19 | 22,4 | 22,4 | 22,4 |
| | Casi nunca | 17 | 20,0 | 20,0 | 42,4 |
| | A veces | 37 | 43,5 | 43,5 | 85,9 |
| | Casi siempre | 9 | 10,6 | 10,6 | 96,5 |
| | Siempre | 3 | 3,5 | 3,5 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

Resultados de la utilización del conocimiento

Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con uso del conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 48 | 56,5 | 57,1 | 57,1 |
| | Casi nunca | 24 | 28,2 | 28,6 | 85,7 |
| | A veces | 10 | 11,8 | 11,9 | 97,6 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 84 | 98,8 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,2 | | |
| Total | | 85 | 100,0 | | |

¿Las capacitaciones recibidas en la municipalidad me han permitido mejorar el desempeño en mi puesto de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 37 | 43,5 | 43,5 | 43,5 |
| | Casi nunca | 17 | 20,0 | 20,0 | 63,5 |
| | A veces | 24 | 28,2 | 28,2 | 91,8 |
| | Casi siempre | 6 | 7,1 | 7,1 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La institución aprovecha el conocimiento de los trabajadores para la capacitación de otros trabajadores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 66 | 77,6 | 77,6 | 77,6 |
| | Casi nunca | 19 | 22,4 | 22,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La institución aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el desarrollo de nuevos proyectos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | Casi nunca | 55 | 64,7 | 64,7 | 65,9 |
| | A veces | 29 | 34,1 | 34,1 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

La institución aprovecha el conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento de nuevos procesos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 11 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| | Casi nunca | 31 | 36,5 | 36,5 | 49,4 |
| | A veces | 43 | 50,6 | 50,6 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

Resultados de la medición del conocimiento

Considera que el municipio cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura suficiente para actividades relacionadas con medir el conocimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 51 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | Casi nunca | 29 | 34,1 | 34,1 | 94,1 |
| | A veces | 3 | 3,5 | 3,5 | 97,6 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La municipalidad comprueba la efectividad de las capacitaciones recibidas por sus trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 30 | 35,3 | 35,3 | 35,3 |
| | Casi nunca | 33 | 38,8 | 38,8 | 74,1 |
| | A veces | 20 | 23,5 | 23,5 | 97,6 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La institución tiene mecanismos establecidos para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 41 | 48,2 | 48,2 | 48,2 |
| | Casi nunca | 24 | 28,2 | 28,2 | 76,5 |
| | A veces | 17 | 20,0 | 20,0 | 96,5 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La institución tiene identificada la diferencia entre el conocimiento que poseo y el que debería tener para realizar mi trabajo de manera óptima?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 34 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Casi nunca | 27 | 31,8 | 31,8 | 71,8 |
| | A veces | 18 | 21,2 | 21,2 | 92,9 |
| | Casi siempre | 6 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿La institución evalúa las necesidades futuras de conocimiento de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 20 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| | Casi nunca | 40 | 47,1 | 47,1 | 70,6 |
| | A veces | 21 | 24,7 | 24,7 | 95,3 |
| | Casi siempre | 4 | 4,7 | 4,7 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |

¿Considera que la empresa gestiona los conocimientos necesarios para el desarrollo y mejora de las actividades relacionadas a su proceso?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca | 17 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Casi nunca | 17 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | A veces | 29 | 34,1 | 34,1 | 74,1 |
| | Casi siempre | 18 | 21,2 | 21,2 | 95,3 |
| | Siempre | 4 | 4,7 | 4,7 | 100,0 |
| | Total | 85 | 100,0 | 100,0 | |