



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN

PÚBLICA

**Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal
de Lima Este – 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Raúl Álvaro, Huamán Torres (ORCID: 0000-0002-1818-0746)

ASESORA:

Dra. Ancaya Martínez, María Del Carmen Emilia (ORCID: 0000-0003-4204-1321)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria:

Con respeto y gratitud infinita, dedico este trabajo a mi familia por su apoyo, el cual me ha permitido superarme y desarrollarme profesionalmente. En especial a mi conyugue Nancy y mi hijo Álvaro, por su respaldo incondicional.

Agradecimiento:

Expreso mi agradecimiento al más grande investigador Dios, por darme fortaleza y salud.

A la Universidad César Vallejo, sus directivos, docentes y asesores, quienes me apoyaron en mi desarrollo profesional a lo largo del posgrado, el cual me ha permitido materializar la presente investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	14
3.3. Escenario de estudio	14
3.4. Participantes.....	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.6. Procedimientos.....	17
3.7. Rigor científico.....	17
3.8. Método de análisis de datos	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES.....	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	40
Anexo 1. Matriz de consistencia	41
Anexo 2. Constancia de validación de expertos.....	42
Anexo 3. Guía de entrevistas a profundidad	51
Anexo 4. Constancia de autorización de entrevista	52
Anexo 5. Transcripción de entrevistas a profundidad.....	57
Anexo 6. Matriz de triangulación de preguntas	67
Anexo 7. Panel de fotos.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Creación de la gestión del conocimiento.....	19
Tabla 2.	Transferencia de la gestión del conocimiento	20
Tabla 3.	Retención de la gestión del conocimiento.....	21
Tabla 4.	Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Creación de la Gestión del Conocimiento	22
Tabla 5.	Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Transferencia de la Gestión del Conocimiento.....	23
Tabla 6.	Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Retención de la Gestión del Conocimiento	24

Índice de gráficos

Figura 1.	Mapa conceptual de Creación de la Gestión del Conocimiento	23
Figura 2.	Mapa conceptual del Transferencia de la Gestión de Conocimiento	24
Figura 3.	Mapa conceptual de la Retención de la Gestión del Conocimiento	25
Figura 4.	Mapa conceptual de la Gestión del Conocimiento	26

Resumen

La presente investigación tiene como título la Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, y plantea como problema general explicar de qué manera influye la Gestión del conocimiento en funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.

El tipo de investigación utilizada fue básica, el diseño de la investigación fue no experimental, y el enfoque del estudio fue cualitativo.

Los resultados del estudio indican que la creación del conocimiento se caracteriza principalmente por las “habilidades adquiridas” de los trabajadores, y por la “delegación de funciones” de los líderes de área que motiven a involucrarse con el conocimiento del trabajo que están desarrollando; en lo que respecta a transferencia de conocimiento, que el plan de trabajo es una forma escrita de transferir las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, y se caracteriza por la “capacitación laboral”, por la falta de atención a los “objetivos institucionales”, y de la “falta de funcionarios capacitados”. En cuanto a la retención del conocimiento, la “experiencia” es el factor más importante y esta se logra a través de la “comunicación” constante entre los trabajadores y los jefes de área.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, creación, transferencia, retención.

Abstract

This research is entitled Knowledge Management in the officials of the Municipal Area of Lima East - 2021, and raises as a general problem to explain how Knowledge Management influences officials of the Municipal Area of Lima East - 2021.

The type of research used was basic, the research design was non-experimental, and the study approach was qualitative.

The results of the study indicate that the creation of knowledge is characterized mainly by the "acquired skills" of the workers, and by the "delegation of functions" of the area leaders that motivate them to get involved with the knowledge of the work they are developing; Regarding knowledge transfer, that the work plan, which is a written way of transferring the goals and objectives that are intended to be achieved, and is characterized by "job training", by the lack of attention to "institutional objectives", and the "lack of trained officials". Regarding the retention of knowledge, "experience" is the most important factor and this is achieved through constant "communication" between workers and area managers.

Keywords: Knowledge management, creation, transfer, retention.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento en las empresas se define como todos aquellos medios a través de los cuales se genera un aprendizaje. Cuando la organización promueve el intercambio de conocimientos, se orienta al mejoramiento sostenido de los procesos y la comunicación interna, lo que va favoreciendo ir creciendo. El avance de la información y el conocimiento deben estar con los cambios actuales; pero fue la introducción de algunas nuevas herramientas, nuevos métodos, nuevos procesos y nuevas estrategias lo que permitió pensar, por primera vez, de manera muy diferente sobre el conocimiento y cómo hacer algunas mejoras sustanciales en la forma en que se gestiona el conocimiento, como individuos, equipos, organizaciones y entre organizaciones (Avendaño y Flores, 2016).

Este conocimiento según se señala, no solo incluye recursos técnicos, documentos de capacitación, preguntas frecuentes, y habilidades de las personas, sino que también incluye la búsqueda de datos y métodos de operación y procedimientos para canalizar esa información a los usuarios para que sea fácilmente accesible. Un plan de gestión del conocimiento implica una encuesta de los objetivos y una evaluación detallada de las herramientas, tanto tradicionales como técnicas, para abordar las necesidades de una organización.

Dentro de la sociedad del siglo XX existía un stock de conocimiento acumulado fruto de largas experiencias de emprendedores, científicos, innovadores que permitió que nuestro mundo avance hasta el punto donde hoy se encuentra, pero, ahora el conocimiento es un factor económico que permite a los países, lograr ventaja competitiva sobre quienes lo necesitan, pero, no lo tienen. Dentro de esta perspectiva en el mundo, la gestión del conocimiento juega un rol protagónico porque tanto las organizaciones públicas como las privadas, buscan por hacer más eficientes su función a fin de resolver de manera dinámica todas situaciones que enfrentan a diario o eventualmente. Por ello las naciones están a la búsqueda de nuevas estrategias para consolidar su política pública y de gestión, por ser parte de su responsabilidad y brindar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para hacer frente a las expectativas de la sociedad e incluso el mercado global.

En muchos países y de América del Sur, la gestión del conocimiento también tiene relevancia como en otras partes del mundo, para los procesos productivos, organizativos y procesos sociales en desarrollo. Sin embargo, ha habido poca discusión sistemática sobre cómo estos enfoques se están aplicando en las prácticas de desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.

Se han probado, introducido, y ampliado muchos enfoques diferentes, pero no necesariamente han sido bien documentados por el insuficiente presupuesto que cada país asigna especialmente a la investigación y desarrollo. Según datos del Banco Mundial entre el 2017 y 2018, países como Estados Unidos 2,84 %, Canadá 1,57 %, Brasil 1,20 %, destinan más del 1,00 % del Producto Bruto Interno a este rubro, mientras en menor porcentaje países como Argentina 0,54 %, Cuba 0,43 %, Costa Rica 0,42 %, Chile 0,36 %, México 0,31 %; y de manera más preocupante países como El Salvador 0,18 %, Paraguay 0,17 %, Panamá 0,15 %, Honduras 0,04 %, y Guatemala destinan 0,03%, de su Producto Interno Bruto (Banco Mundial, 2021)

En el ámbito nacional dentro de esta perspectiva, el Perú también solo asigna 0,13 %, del Producto Bruto Interno, en cuanto a tecnología y desarrollo (Banco Mundial, 2021). En el marco legal de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N.º 004-2013- PCM, señala con respecto a la gestión del conocimiento que en el Estado no se ha institucionalizado un sistema que permita el recojo de información ni transferencia de buenas prácticas, lo que conlleva a la repetitividad de los errores o de acciones ya resueltas.

Con respecto al ámbito municipal local, los grandes cambios económicos y sociales exigen y demandan que las organizaciones públicas estén comprometidas con las prácticas modernas de gestión pública, con acciones estratégicas que mejoren el conocimiento en la organización con el fin de transformar la organización y brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Del mismo modo el funcionario o servidor público también debe evidenciar un mejor compromiso para que su accionar reditué resultados en su función o servicio público. Por lo tanto, el ámbito de estudio comprende los distritos de Lima Este (Ate Vitarte, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho – Chosica, San Juan de Lurigancho, y Santa Anita).

En tal sentido se planteó como problema general: ¿Cuáles son las características de gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?

Como problemas específicos:

- a) ¿Cuáles son las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?
- b) ¿Cuáles son las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?
- c) ¿Cuáles son las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?

Asimismo, se formuló como objetivo general:

Describir e interpretar las características de gestión del conocimiento en funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.

Se consideran y plantean como objetivos específicos las siguientes:

- a) Describir e interpretar las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.
- b) Describir e interpretar las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.
- c) Describir e interpretar las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes Nacionales:

Alvarez (2020) en su investigación señalo que la gestión adecuada del conocimiento es una fuente generadora de gran ventaja competitiva siendo necesaria para la existencia de las organizaciones en un mundo globalizado y altamente competitivo. De igual manera, Quincho (2019) señalo que cuando el conocimiento está dirigido hacia la consecución de objetivos estratégicos debidamente planificados, y se provee al equipo humano de todos los medios necesarios para que se trasmita a toda la organización, los resultados se logran a través del trabajo en equipo, que sirve para fortalecer la cultura institucional. Asimismo, Garcia (2018) dijo, cuando una organización no posee direccionamiento a través de una planificación de la gestión del conocimiento sus procesos son ineficaces, la comunicación no fluye en la dirección adecuada, no se fomenta el trabajo en equipo, existe desconcierto y al final los clientes están descontentos por la forma de recibir el servicio en forma adecuada

Por su parte Huamán (2018) señalo que las personas que ingresan a una entidad pública deben de adecuarse a la cultura existente, y aportar su experiencia administrativa en otras organizaciones del estado para construir nuevos conocimientos que permitan obtener resultados medibles a favor de la ciudadanía a quienes se deben, para consolidar una imagen positiva de un estado moderno y eficiente esto permite por un lado una transferibilidad del conocimiento que resulta en el beneficio de las personas dentro de la institución, y además en una alta calidad de atención a los clientes que toman el servicio.

Sin embargo, en las municipalidades o las gerencias regionales muchas veces la gestión del conocimiento tiene que ver con aspectos tangibles de la institución como lo ha propuesto Moscoso (2017) quien comento que, en las gerencias regionales de infraestructura, las cuales administran su información y experiencia, fomentando así la captura, procesamiento y divulgación de las experiencias aprendidas en sus proyectos, por lo que poseen el adecuado know-how que pueden compartir con otras municipalidades de la región para que desarrollen sus proyectos de manera eficaz dentro de los plazos establecidos. Así también lo sugiere Barreto (2017) pues considero que, al innovar los procedimientos administrativos de la Municipalidad de

Chiclayo para eliminar los cuellos de botella, se detectaron en algunos casos indicios de corrupción de empleados los que fueron denunciados con las pruebas pertinentes. Se documentó los procesos y muchos expedientes atrasados se resolvieron a favor de los ciudadanos.

Antecedentes Internacionales:

Villasana et al. (2021), afirmaron que la creación de procesos dinámicos de aprendizaje social dentro de los funcionarios de las diferentes regiones permitirá alinear los objetivos estratégicos para el desarrollo de sus proyectos en el corto plazo y fomentar el desarrollo económico de su región. Así lo sugiere también Dikotia (2021), en su investigación recomendó la apropiación social del conocimiento, para producir cambios positivos profundos para hacer que la organización sea ágil y responda a los desafíos del entorno.

Por su parte Jurado-Zambrano y Valencia (2021) sugirieron diseñar marcos integrados de información que existe ya en diversas entidades gubernamentales, pero, por celos infundados no se comparte entre ellos, lo que conlleva como muchas veces es sabido, a tremendas y erradas decisiones por no contar con información precisa en tiempo real. Así lo sugiere también Ncoyini y Cilliers (2020), indicaron que los servicios públicos son eficientes en la medida que el estado provea adecuada información para diseñar bases de análisis de datos que permita identificar a un usuario con un código que le permita agilizar su documentación. Esta realidad existe en países avanzados, más no aún en países de Latinoamérica y el Caribe.

Para Chen y Tsai (2020) señalaron la experiencia propia del personal que labora en las diversas entidades del gobierno, debe de tomarse en cuenta a la hora de solicitar opiniones para evaluar decisiones favorables. Así lo sugieren también Balasubramanian et al. (2019), en su investigación señalaron que, si muy bien todos los procesos de gestión del conocimiento tuvieron un impacto significativo en las organizaciones públicas, sin embargo, entre las organizaciones públicas no fueron iguales, diferenciándose unas de otras, lo que ello permitió evaluar procesos para diseñar estrategias, mecanismo y políticas más eficientes a fin de alcanzar los objetivos.

Por otro lado Dikotia (2019), consideró en su investigación que el conocimiento es un recurso importante y que el intercambio de ello es también crucial para la supervivencia de la organización y en especial en los municipios que deben prestar servicios básicos a los ciudadanos. El estudio determinó también que el intercambio de conocimiento no se fomenta por parte de los funcionarios, como también no hay suficiente infraestructura de tecnología de la información que sirva de apoyo, ni incentivos para alentar a participar y estimular el intercambio de conocimiento.

Asimismo, Ade et al. (2019), investigaron los desafíos para la implementación de los cambios organizacionales y que según el estudio realizado a través de recopilación de datos efectuados a los empleados de las organizaciones públicas sugirió utilizar el intercambio de conocimiento para superar los desafíos que ofrece el cambio organizacional. De la misma forma Borcosi (2019), investigaron que tanto el conocimiento, técnicas de gestión, la creación y transferencia de buenas prácticas son apreciadas por las organizaciones con respecto a sus servidores y por lo tanto la experiencia individual, las prácticas pueden hacer una contribución significativa a la organización y aumento de rendimiento.

Para Mayo y Fombad (2019), en su investigación consideraron que la prestación de los servicios sigue siendo un desafío, por lo que se aboga por el intercambio de conocimiento en las organizaciones, pero situaciones como la falta de confianza, mala comunicación entre subordinados, falta de incentivos y reconocimiento, el miedo a la pérdida del trabajo y la falta de estrategias, es un desafío para las organizaciones y en este caso en las municipalidades. Por ello para González et al. (2019), señalaron que la mayoría de organizaciones valoran los factores motivacionales que le dan soporte a la organización en tanto permite desarrollar el uso y renovación del conocimiento, considerando además que su interrelación da mayor fortalecimiento a exteriorizar el conocimiento interno en beneficio de la organización.

Por su parte Kianto et al. (2019), en sus estudios indagaron sobre la generación de productividad en los colaboradores a raíz de creación, intercambio de procesos y el uso del conocimiento influye positivamente en el rendimiento de los colaboradores. Sin embargo para Ying-Yen (2019), señaló que sí se conocen las necesidades de los usuarios, se diseñarán soluciones concretas para tal fin. Por su parte Razzaq et al.

(2019), encontraron que, en muchos países en vías de desarrollo, el obstáculo más frecuente para la modernización del estado lo constituyen los empleados, quienes ven en el estado la oportunidad de realizar actos de corrupción y, por ende, mal enquistado en nuestra sociedad latinoamericana.

De igual manera Al-Ahbabi et al. (2019), investigaron que era imprescindible para las organizaciones la gestión del conocimiento, siendo aún muy limitados su desarrollo y procesamiento a pesar de ello, por lo que los autores recomiendan su implementación en las organizaciones gubernamentales para mejorar su desempeño con las debidas consideraciones establecidas en la administración pública. Por ello Farooq (2019), conforme detalla en su investigación señalo que la gestión del conocimiento es una función de la orientación al aprendizaje, el intercambio de conocimientos, la memoria organizacional y la reutilización del conocimiento, que puede fortalecer la organización mediante el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas.

Para Echeverri et al. (2018), investigaron que el conocimiento puede ser gestionado dentro de las organizaciones para promover la generación de ideas nuevas y útiles. Evidenciaron que las prácticas de aprendizaje continuo y la gestión de las competencias individuales de los empleados, tienen incidencia significativa sobre la creatividad, considerada una fuente de ventaja competitiva y un elemento indispensable para la supervivencia de las organizaciones; por lo tanto, su proceso fomenta el ambiente organizacional, proporciona recursos, y desarrolla procesos que promueven la creatividad organizacional y facilitan el proceso de innovación.

También, para Raudeliūnienė et al. (2018), en sus investigaciones resaltaron que el conocimiento es una herramienta eficaz para aumentar la eficacia de las organizaciones. Por ello, Laihonon y Mantyla (2018), también señalaron que para elaborar los elementos clave de la estrategia de conocimiento de una organización pública. En primer lugar, extiende el análisis de una estrategia de gestión y, en segundo lugar, proporciona una ilustración práctica del proceso de desarrollo, donde el conocimiento se puso en el foco principal en el desarrollo. Por su parte López et al. (2018), en un análisis sobre la trascendencia de administrar el conocimiento en las organizaciones, destacaron que el aprovechamiento del conocimiento tácito ayuda a

las organizaciones a mantenerse a largo plazo, siendo ello decisivo y transformador, si se fortalece de conocimiento personal a conocimiento organizacional.

Para Agudelo y Valencia (2018), en sus investigaciones señalaron que el aprendizaje organizativo, abre la posibilidad al liderazgo, y que, al consolidarlo como directriz institucional, al líder le proporciona los recursos necesarios para que el conocimiento se formule, se implante y se sostenga como una estrategia de largo plazo. Asimismo, Dayan et al. (2017), señalaron que si una organización posee el conocimiento adecuado para resolver problemas y no las aplica, fracasará. Porque no ha implementado la estrategia adecuada. De igual manera, Spacek y Gatarik (2017), señalaron que para que un estado se modernice debe de ser analizado por expertos gubernamentales quienes señalarán la ruta a seguir, para que el corto plazo y a través de pruebas pilotos se analizarán los avances. También Zans (2017), señaló que cuando en una organización se crea un clima organizacional favorable, las buenas ideas se comparten y todos se involucran en desarrollarlas y fomentar el éxito para resolver situaciones desafiantes.

Para Gessi et al. (2017), señalaron la importancia de replantear las formas de medición del desempeño y adaptar la estructura organizativa con el fin de estimular la formación de contenidos que permitan la creación de conocimiento. Del mismo modo, Angulo (2017) sentenció que a través del conocimiento se promueve el capital intelectual en la organización mediante la gestión por competencias, configurándose un enfoque comportamental del capital humano, estructural y relacional en la búsqueda de organizaciones eficientes y competitivas como factor estratégico para el desarrollo. De la misma forma, para Lopes et al. (2017), en sus investigaciones indicaron que para lograr sostenibilidad organizacional es necesario como hizo Japón, enviar a capacitarse y aprender de países que poseen gestión del conocimiento del primer mundo a los mejores prospectos, quienes capacitarán a adecuarse a dichos entornos.

Es conveniente mencionar en este apartado lo sugerido por Rhee y Choi (2017), en sus investigaciones señalaron que la creatividad es un dominio cada vez más importante del rendimiento basado en gran medida en el conocimiento mantenido e intercambiado entre los empleados. No necesariamente el intercambio de conocimiento garantiza una buena gestión del conocimiento, sino también es status

del personal a cargo, ya que el ocultamiento de conocimiento está relacionado con la creatividad del personal.

En tal sentido, antes de señalar las teorías o modelos teóricos relacionadas a la presente investigación, tenemos que precisar lo siguiente:

En primer lugar, con respecto al conocimiento Nonaka y Takeuchi (1999), señalaron que la incertidumbre de los mercados, incentiva el desarrollo de nuevas gestiones del conocimiento. Para Avendaño y Flores (2016), las organizaciones públicas eficientes, así como las empresas privadas que también lo son, aplican en sus procesos gestión del conocimiento apoyándose en los Tics. Del mismo modo, para Peluffo y Catalán (2002), la gestión del conocimiento consiste en resolver los problemas de las organizaciones de diversas formas, buscando reducir costos y maximizar la productividad.

Para Contreras y Tito (2013), el conocimiento bien aplicado debe ser tangible de medirse en forma real. Por tanto, influye la gestión del conocimiento cuya finalidad es generar competencias y capacidades en la organización la misma que les permita obtener ventajas en relación a otras organizaciones. De la misma manera, López (2005), señaló que el conocimiento aprendido debe ser difundido y actualizado para ser aplicado en situaciones parecidas. Así mismo, Santillan (2010), señaló que la aplicación de la gestión del conocimiento no es una facultad sino un deber del Estado, para garantizar el fortalecimiento de la capacidad y el acceso a los procesos de conocimiento y del capital intelectual social en bien del desarrollo sostenible que debe tener las organizaciones públicas y que contribuyan a la gobernabilidad del país.

Por ello desde un tiempo atrás se ha enfocado la importancia del conocimiento en las organizaciones, pero dado que intervienen otros factores se dificulta su gestión. Es en ese sentido es que los investigadores han intentado a través planteamientos teóricos y estudios realizados en empresas y organizaciones, acercarse al entendimiento de cómo se organiza, gestiona, discurre el conocimiento en una organización.

Para que llegue a disposición de todo el conocimiento es indispensable procesarla más que crearla, ya que de esta manera se hace útil porque se interactúa

entre las ideas y los sujetos dentro de la misma organización. Por lo que señalaremos algunos modelos teóricos clásicos para una mejor ilustración, y son:

Wiig (1993), se enfocó en el principio señalando que, para que sea valioso y útil el conocimiento debe ser organizado. El mismo que deberá estar bien ordenado de tal manera que el conocimiento que se use debe estar bien identificado; así mismo señala que las organizaciones buscan diferentes estrategias para gestionar el conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995), señalaron que la gestión del conocimiento individual y colectivo, y su gestión con un alcance hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como entre individuos, el conocimiento claramente documentado como tácito y procedente tanto de los integrantes de la organización como de su dominio.

Estos teóricos clásicos resaltaron que, para que llegue a disposición de todo el conocimiento es indispensable procesarla más que crearla, siendo de esta manera útil, porque se interactúa entre las ideas y los sujetos dentro de la misma organización, resaltando que no es tan importante las tecnologías de la información y la comunicación.

Kerschberg (2001), señaló el modelo conocido como el de integración de tecnología reconoce la heterogeneidad como fuentes del conocimiento y dispone diferentes factores que se integran en lo que el investigador denomina “capas”, de presentación con el propósito, orientar y guiar el proceso de gestión de conocimiento con mucho dinamismo.

Bustelo y Amarilla (2001), señalaron a su vez, sin una gestión de la información adecuada, se imposibilita llegar a la gestión del conocimiento, basándose los planteamientos adecuados tome en cuenta antes de tratar de implantar un sistema de gestión de conocimiento es la informatización de la organización.

La denominada gestión de la información como fin el control, el almacenaje y la recuperación de la información que se produce en desarrollo propio de la actividad. Se clasifica en tres tipos los cuales son los siguientes: (1) Interna: Referida a la documentación que crea la organización en sus actividades propias de su actividad. (2) Externa: Referida a toda la documentación (publicaciones, libros, revistas, etc.) que genera interés y proviene de la propia organización. (3) Pública: Referida a toda

la documentación que se produce para mostrar a los clientes, proveedores y al público interesado. Para garantizar y tener éxito en la implementación de una gestión del conocimiento.

Riesco (2004) describió un modelo de gestión del conocimiento como una doble dimensión, la holística y la particular, con una perspectiva social y tecnológica. Teniendo, este modelo la particularidad de poder relacionar alcances más allá de un punto de vista tecnológico, relacionando variables organizacionales, como también sociales, culturales, entre otras. Asimismo, para Paniagua et al. (2007), según los recursos de conocimiento, actividades de transformación que factores de influencia en la gestión del conocimiento.

En el modelo desarrollado por Sveiby (1997), su argumentación gira entorno a los activos intangibles, considera que las personas son el único agente de gran importancia en la organización y la encargada de generar la estructura interna y externa que, son la base de la empresa al constituir el conocimiento que genera crecimiento en la empresa; considero a las personas como el único elemento verdadero en las organizaciones.

Por otro lado, Angulo y Negrón (2008), consideraron la integralidad del individuo, tanto su fuero interior como el contexto que lo rodea por lo que se considera "holístico" Teniendo una concepción de la gestión del conocimiento como una actividad inagotable. Considera los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión, que permite que todos los elementos interactúan para propiciar el intercambio de conocimiento convirtiéndole en un activo de la empresa para ir adaptándolo a una nueva realidad.

Ahora bien, de todos estos modelos antes señalados, el modelo de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización -SECI, de Nonaka et al. (2000), que es uno de los modelos mas referenciados ultimamente, estudiaron la gestión del conocimiento como una fenomenología a través de distintos ámbitos, así como el proceso dinámico en la cual una organización crea, mantiene y explota el conocimiento, proponiendo un modelo de creación de conocimiento que consiste en tres elementos: (1) El proceso SECI, que pone énfasis en la creación de conocimiento a través de la mutación del conocimiento tácito y explícito. (2) El <<ba>> cuando el

conocimiento es compartido, creado y utilizado, para la creación de conocimiento. (3) En cuanto a los activos de conocimiento, productos, insumos y moderadores del proceso de creación de conocimientos.

Según sus autores, el espiral de la creación surge del proceso de creación con estos tres elementos, y cuando se crea el nuevo conocimiento, nuevamente se convierte en base de una nueva espiral de creación.

Ahora, todos los referentes coinciden en lo que respecta a lo fundamental (conocimiento), sin embargo a pesar de ello cada uno tiene una visión particular del ciclo de la gestión del conocimiento; si muy bien cada uno consigna denominaciones diferentes, a pesar de ello existen puntos coincidentes y que están referidos estrictamente a la gestión del conocimiento, entre los cuales podemos resumir los siguientes.

En primer lugar, con respecto al enfoque de la variable, está en referencia a la gestión del conocimiento, Avendaño y Flores (2016), señalaron que la idea central de la gestión del conocimiento es procurar herramientas a las organizaciones para identificar, crear, mantener y medir el conocimiento que ellas generan, potenciando los beneficios individuales y globales.

La Creación del Conocimiento. - En lo que respecta a la creación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1999), basa la teoría de "La organización creadora de Conocimiento" expuesta en su libro de igual título, señalaron dentro del marco teórico donde observaban a la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: La primera denominada dimensión ontológica y la segunda dimensión epistemológica. Como se ha referido para los autores, la organización se creaba a partir de lo que ellos señalan como conocimiento tácito y conocimiento explícito, entendiéndose que la función principal de la organización creadora de conocimiento era generar nuevo conocimiento, difundirla, e incorporar todo lo aprendido a las nuevas tecnologías en beneficio de la organización.

Además, Nonaka y Takeuchi, señalaron con respecto a la teoría de creación de conocimiento organizacional, era preciso entender necesariamente la naturaleza del conocimiento. Es esta etapa creadora lo importante es descubrir o identificar el

conocimiento del que se dispone o sobrelleva la organización, lo que permitirá trazar una dirección estratégica en cuanto a la gestión del conocimiento.

La Transferencia de Conocimiento. - Se puede señalar que está dirigida a la difusión del conocimiento, experiencia y habilidades con el propósito de interactuar su uso, su aplicación y explotación del conocimiento, así como las capacidades en la investigación científica y el desarrollo tecnológico (I+D), y que persigue incorporar el conocimiento a una cadena de valor para que genere un retorno económico.

Por ello, la transferencia de conocimiento tiene que comprenderse como un asunto de acciones y no sólo como de acontecimientos. La prueba más concreta de esto es que todos los modelos hablan de la importancia que tiene el receptor y la constatación de la demanda para que la transferencia tenga éxito (Touriñan, 2019).

La Retención del Conocimiento. - constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores. (Maedche et al. 2003). La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que, renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones. (González, 2007).

Por último la Aplicación del conocimiento nos permite entender como la transformación de un saber teórico en un ejercicio práctico, a la vez, se puede considerar a la aplicación de un conocimiento, como el intercambio de información, tomando a esto, como un deber moral, pues el proceso de asociación permite reajustes en el conocimiento, aumentando así su provecho en la sociedad, en resumen la aplicación se puede precisar en la transformación de un conocimiento personal a un conocimiento compartido (Gonzales, 2006).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación utilizada fue básica (Carrasco, 2016, pág. 43) “no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”. Esta investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo que busca profundizar en el conocimiento de determinada categoría que para un determinado grupo de participantes es importante o resaltante por alguna característica como tal.

El diseño de investigación es teoría fundamentada (Carrasco, 2016) porque se teorizarán conceptos relacionados a la gestión del conocimiento partiendo de la experiencia de determinado grupo de personas y busca “estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2016, pág. 73). El sub-diseño de investigación es estudio de caso porque sólo se analizará a un grupo en específico para obtener sus experiencias y así llegar a conclusiones como tal (Escudero y Cortes, 2017).

3.2. Categoría, subcategorías y matriz de categorización

En esta investigación se está estudiando la categoría de Gestión del conocimiento la misma que desde la perspectiva de Riesco (2004) tiene que ver con el cúmulo de conocimiento interno y externo que la empresa tiene y cómo se administra para un mejor manejo en diferentes administraciones, asimismo Riesco sugiere que esta categoría tiene 3 subcategorías: (1) Creación del conocimiento, (2) Transferencia del conocimiento, y (3) Retención del conocimiento.

Conforme a lo antes señalado el Anexo 1, se puede observar la matriz de consistencia, donde se muestra la categoría y subcategorías diseñadas para la presente investigación.

3.3. Escenario de estudio

En este caso en particular el escenario de estudio de la siguiente investigación involucra a las municipalidades de Lima Este, ya que en ellas se desarrollan los procesos de gestión fundamentales para la investigación, pero dada las medidas de

prevención y control sanitario a fin de evitar la propagación del coronavirus (COVID-19), de emergencia sanitaria y que el Estado, decreto y ha prorrogado con los Decretos Supremos N° 020-2020-SA, N° 027-2020-SA, N° 031-2020-SA, N° 009-2021-SA, y ahora N° 25-2021-SA. Se ha procedido a efectuar contacto con los especialistas de manera directa tomando como base el portal de transparencia de cada municipio.

Igualmente, la entrevista se realizó a través de medios digitales tales como el contacto telefónico vía WhatsApp, vía Zoom, etc., permitiendo así que los entrevistados se sienta seguros en vista que las medidas de prevención de contagios, no solo señalan preservar la distancia social y evitar los espacios cerrados, sino también el contar con pruebas médicas que establezcan el estado de salud de las personas.

Sin embargo, los medios digitales en tiempos del COVID-19, permitieron al investigador tener libre accesibilidad donde se pueda establecer una buena comunicación con los entrevistados (colaboradores) y recabar la información relacionado con el tema de investigación.

Para ello se hizo llegar a cada entrevistado una constancia de autorización correspondiente (ver Anexos 5), para llevar a cabo las entrevistas con los colaboradores que aceptaron que se les realice las entrevistas.

3.4. Participantes

Los participantes seleccionados para el presente estudio están conformados por cinco entrevistados con especialidad sobre gestión del conocimiento, por haber desarrollado conocimiento, y habilidades, como parte de los organismos públicos en la calidad de funcionarios especialistas en Municipalidades y que por haber desarrollado cargos dentro de la organización que forman parte, teniendo conocimiento sobre la función de la organización, por lo tanto, representan pieza fundamental de la realidad estudiada. (Escudero y Cortes, 2017).

Por otro lado, también debemos señalar que “En un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el

planteamiento del problema.” (Hernandez et al., 2014, p. 382). Que en este caso los participantes seleccionados cumplieron con las cualidades que permiten al entrevistador realizar su investigación.

Los especialistas fueron:

- Colaborador 1: Ocupo cargo de Gerenta Municipal de la Municipalidad de Santa Anita.
- Colaborador 2: Ocupa cargo de Gerente Administración Tributario de la Municipalidad de La Molina.
- Colaborador 3: Ocupo cargo de Gerente de RR.HH. de la Municipalidad de Chaclacayo.
- Colaborador 4: Ocupo cargo de Gerente de Servicio Público y Desarrollo Humano de la Municipalidad de Santa Anita.
- Colaborador 5: Ocupo cargo de Subgerente de Participación Ciudadana, Bienestar Social y DEMUNA, de la Municipalidad de Santa Anita.

Por tanto, los sujetos mencionados son profesionales especialistas y expertos en el tema materia de investigación dentro del Área Municipal de Lima Este.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para investigación se hace uso de la guía de entrevista, con la finalidad de obtener y conocer la opinión de los participantes especialistas referente a la gestión del conocimiento en el Área Municipal de Lima Este.

Además, el instrumento aplicado en el presente trabajo de investigación está integrado por un total de 9 ítems siendo los datos de la ficha técnica:

Instrumentos de recolección de datos:

- Tipo de instrumento:** Guía de entrevista
- Objetivo:** Determinar el nivel de gestión del conocimiento en el Área Municipal de Lima Este - 2021.
- Población:** 5 funcionarios de las municipalidades de Lima Este
- Aplicación:** Directa
- Tiempo de administración:** 60 minutos aproximadamente.

Se revisó las cualidades métricas del instrumento: validez de contenido y

confiabilidad.

Así como el uso de un paquete estadístico, ATLAS.ti 9.0, para validar, procesar y contrastar.

El programa ATLAS.ti 9.0, es una herramienta de uso tecnológico y técnico la cual fue creada con el objetivo de apoyar la organización, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas. El programa permite trabajar y organizar la información recopilada en una amplia variedad de formatos digitales.

3.6. Procedimientos

Se coordinó con 05 funcionarios el desarrollo de la guía de entrevista, que consta de mediante 09 preguntas que posteriormente fueron tabuladas. Luego se procedió a transcribir las entrevistas y pasarlas al software ATLAS.ti 9.0 donde se hizo la aplicación de la codificación y luego la triangulación en relación al cúmulo de información proporcionado por los participantes.

3.7. Rigor científico

El estudio cumplió un rigor científico que se encuentra sustentado en el criterio de la calidad y credibilidad de lo desarrollado. Las entrevistas no han sido alteradas o modificadas; posteriormente, se ha procedido a presentar la información recolectada de los participantes de manera sistemática en esta investigación de tal forma que no se saque de contexto lo que ellos consideran como importante.

3.8. Método de análisis de datos

En esta investigación se hizo uso de dos métodos de análisis de datos, el primero es el método de triangulación que se logró por medio de la codificación in vitro que consiste en asignarle un código a las entrevistas transcritas de los participantes que vaya conforme a lo que literalmente dice el texto sin asignarle un significado propio (del investigador). Luego de ello se hizo uso del coeficiente "C" para determinar las correlaciones de fuerza entre los códigos, que indique lo que es importante para los participantes en relación a la categoría o sub-categorías, dicho de otro modo, el coeficiente "C" indica el número de veces que un código se cita en relación a otro código en el programa ATLAS.ti 9.0, por medio del cual se obtienen relaciones de

fuerza (Escudero y Cortes, 2017).

Luego de eso se hizo uso del método de análisis o interpretación que en la perspectiva de Carhuanchu et al. (2019), la aplicación del método analítico se basará en desglosar y descomponer en fragmentos nuestra categoría y subcategorías, para analizar por separado cada uno de sus componentes corresponde a una parte del total, que examina y comprende de forma separada cada uno de sus componentes, que se inicia de un todo aislando sus distintos elementos; y que todo ello sumado a las referencias y estudio teórico de las alternativas de la investigación analizadas, el investigador interpretará los contenidos, juzgándolos a fin de extraer la síntesis que aporte a su trabajo.

3.9. Aspectos éticos

En el desarrollo de la investigación se respetó rigurosamente los derechos de autor, asimismo, se garantizó la reserva y confidencialidad de los datos recogidos a los participantes.

También la presente investigación se realizó bajo la normativa APA, en donde se reconoció y dio crédito de la autoría sobre los distintos aportes obtenidos de diversas fuentes informativas, lo que permitió una estructura con un orden en las citas de cada capítulo de la tesis. A través de este medio se evitó caer en el plagio, ya que las mencionadas citas fueron parafraseadas y se respetó la esencia del contenido.

En relación a las personas entrevistadas, quienes fueron especialistas en gestión pública, fueron seleccionados en razón a su labor y experiencia en dicha materia. Por lo tanto, la investigación no es tan solo un acto técnico, también es un acto donde se actuó con objetividad, ya que los resultados reflejan veracidad de los datos procesados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Las entrevistas se realizaron con los funcionarios de las distintas municipalidades de Lima Este, para ello se contactó directamente con distintas personalidades del ámbito municipal de Lima Este para el desarrollo de la presente investigación. Al inicio existió ciertas dificultades para realizar las entrevistas al tomar contacto con las distintas personalidades, en parte por la pandemia del virus del COVID – 19, y en otras ocasiones por cierta incredulidad con respecto a la investigación, por lo que se trató para realizar las entrevistas personales de manera directa por lo que se coordinó para llevar a cabo una reunión sin interrumpir sus quehaceres por lo que ciertas dificultades para realizar las entrevistas personales. Las entrevistas realizadas fueron útiles y pertinente para el cumplimiento del objetivo de aplicar la guía de entrevista elaborada. En ese sentido, con la finalidad de reducir las desviaciones de las respuestas, se les informó a los entrevistado el motivo de la investigación, la utilidad de la entrevista semi estructurada para el estudio, y se realizaron precisiones sobre los conceptos de las categorías, lo cual sirvió para acotar y reducir el riesgo de sesgos en las respuestas.

En tal sentido se efectuó el análisis cualitativo de resultados de manera interpretativa sobre la contribución efectuada por parte de los entrevistados, quienes fueron cinco especialistas en función de municipalidades. A continuación se podrá observar dos tipos de análisis propios de la investigación cualitativa, el primero es el análisis descriptivo que consiste en presentar tablas que ayuden al contexto de la investigación y que se sustenten en función de las veces que los participantes mencionaron determinado código, “n” en el número de participantes, de esa manera “n” representa el número de veces que los participantes refieren determinado código por eso en las tablas descriptivas el valor de “n” cambia, a diferencia de la investigación cuantitativa donde “n” representa el número de participantes. Asimismo, en “descripción” se podrá ver los códigos en relación a determinada subcategoría, y en “%” el total que representa la cita en el cúmulo de citas dadas por los participantes. En esa línea de investigación, con los datos obtenidos en las entrevistas, se utilizó el método de triangulación para un mejor análisis de contraste, profundo e interpretativo en base a los objetivos planteados en el estudio donde se aplicó el coeficiente “C” que muestra las relaciones de fuerza entre los códigos donde ocurren y co-ocurren desde la perspectiva de los participantes, que permite al investigador sacar inferencias más

concretas y sustentadas en la teoría, y que se validan por medio de mapas conceptuales (no semánticos), ya que desde la teoría cualitativa estos representan relaciones verticales, horizontales, diagonales y reversivos que ayudan al investigador a llegar a conclusiones validadas desde la teoría (Grodal et al., 2021). Los resultados del estudio son presentados en esta sección:

Tabla 1.

Creación de la gestión del conocimiento

Descripción	n	%	% acum.
Habilidades adquiridas	4	30,77	30,77
Procesos de aprendizaje (seminarios, talleres, charlas)	5	38,46	69,23
Delegación de funciones	4	30,77	100,00
Total	13	100,00	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1 puede observarse en relación a la creación de la gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021 que el 30,77% de las veces los participantes mencionaron que la forma de creación del conocimiento se logra mejor a través de las habilidades adquiridas de los empleados, el 38,46% de las veces los participantes mencionaron que la forma de creación del conocimiento se logra mejor a través de procesos de aprendizaje como pueden ser seminarios, talleres, charlas, etc., y el 30,77% de las veces los participantes mencionaron que la forma de creación de conocimiento se logra mejor a través de la delegación de funciones, haciendo de esta una transmisión directa entre líderes que dejan el cargo con los líderes que los asumen inmediatamente.

Tabla 2.

Transferencia de la gestión del conocimiento

Descripción	n	%	% acum.
Objetivos políticos	1	5,88	5,88
Objetivos institucionales	4	23,53	29,41
No existen funcionarios capacitados	1	5,88	35,29
Si hay capacitación laboral	4	23,53	58,82
No hay capacitación laboral	3	17,65	76,47

Falta un plan de trabajo	2	11,76	88,24
Trabajo en equipo	2	11,76	100,00
Total	17	100,00	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 puede observarse en relación a la transferencia de la gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021 que el 5,88% de las veces los participantes mencionaron que en la institución no se cumplen objetivos institucionales sino mayormente objetivos políticos, por otro lado, el 23,53% de las veces los participantes consideran que si se cumplen objetivos institucionales más que objetivos políticos. Por otro lado, el 5,88% de las veces los participantes señalaron que en el Área Municipal de Lima Este no existen funcionarios capacitados para los cargos que desempeñan. Asimismo, el 23,53% de los participantes consideran que, si existe capacitación laboral en la institución, en tanto que el 17,65% de las veces los participantes mencionaron que no existe capacitación laboral, o si existe no se hace como debiera. El 11,76% de los participantes considera que dentro de la institución hace falta un plan de trabajo que oriente las acciones de los departamentos hacia metas concretas, y el 11,76% de las veces los participantes argumentan que existe trabajo en equipo y este es un factor clave en la transferencia de la información.

Tabla 3.

Retención de la gestión del conocimiento

Descripción	n	%	% acum.
Comunicación	6	40,00	40,00
Experiencia	5	33,33	73,33
No hay política o estrategia	4	26,67	100,00
Total	15	100,00	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 puede observarse en relación a la retención de la gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021 que desde la perspectiva el 40,00% de las veces los participantes mencionaron que la “comunicación” es vital para la retención de la gestión del conocimiento como tal en el proceso de la retención de la gestión del conocimiento a través de la retroalimentación, aclaración de funciones o respuesta a las diferentes dudas que pueden existir en

relación a las funciones a desempeñar, asimismo el 33,33% de las veces los participantes mencionaron que la “experiencia” juega un papel importante en la vida laboral y en la retención de la gestión del conocimiento en las actividades que se realizan como tal. Por último, el 26,67% de las veces los participantes mencionaron que no existe una política o estrategia de retención de la gestión del conocimiento en la institución por lo cual el impacto que esta tiene es menor y no de gran trascendencia en las diferentes cosas que se hacen.

Tabla 4.

Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Creación de la Gestión del Conocimiento

	Creación
<i>Habilidades adquiridas</i>	14 - 0.65
<i>Procesos de aprendizaje (seminarios, talleres, charlas)</i>	8 - 0.23
<i>Delegación de funciones</i>	16 - 0.45

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se puede observar el coeficiente “C” en relación a la subcategoría de creación de la gestión del conocimiento, de los cuales se puede ver que las “habilidades adquiridas” es un factor importante (C=0.65) relacionado con la creación de la gestión del conocimiento, seguido por la “delegación de funciones” (C=0.45). Por otro lado, los “procesos de aprendizaje” si bien fue un punto que durante la entrevista se señaló, no es un factor determinante (C=0.23). Entonces los factores “habilidades adquiridas” y “delegación de funciones” desde el enfoque cualitativo vendrían a ser los principales factores que contribuyen a la creación de la gestión del conocimiento como se puede validar en la Figura 1 obtenida de la densidad de las citas que validan la teoría.

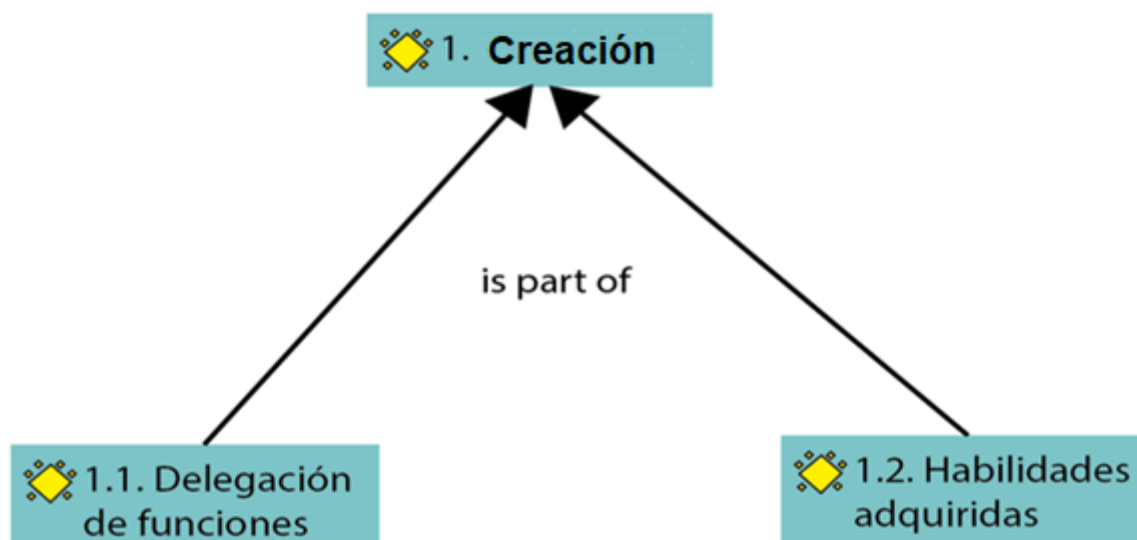


Figura 1. Mapa conceptual de Creación de la Gestión del Conocimiento

Tabla 5.

Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Transferencia de la Gestión del Conocimiento

	Transferencia
<i>Objetivos políticos</i>	1 - 0.00
<i>Objetivos institucionales</i>	8 - 0.75
<i>No existen funcionarios capacitados</i>	14 - 0.32
<i>Si hay capacitación laboral</i>	16 - 0.72
<i>No hay capacitación laboral</i>	14 - 0.74
<i>Falta de un plan de trabajo</i>	24 - 0.85
<i>Trabajo en equipo</i>	5 - 0.21

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se puede observar el coeficiente “C” en relación a la subcategoría de transferencia de la gestión de conocimiento, de los cuales se puede ver que la “falta de un plan de trabajo” es el factor más importante a tomarse en cuenta (C=0.85) porque los entrevistados lo mencionaron en múltiples oportunidades como un eje central que facilita muchos otros aspectos de la gestión de conocimiento, por otro lado “la capacitación laboral” es otro aspecto importante e influyente, ya que desde la perspectiva de los participantes “si hay capacitación laboral” (C=0.72) y para otros “no hay capacitación laboral” (C=0.74), en ambos casos la influencia de las citas en relación a otros aspectos de la gestión del conocimiento es importante para que siga

un proceso en beneficio de los funcionarios del Área Municipal de Lima Este. Por último, los “objetivos institucionales” impulsan la creación de la gestión del conocimiento (C=0.75) siempre y cuando se motiven desde la institución. De esta manera, estos factores desde el enfoque cualitativo vendrían a ser los principales factores que contribuyen a la transferencia de la gestión del conocimiento tal como se puede verificar en la figura 2 obtenida de la densidad de las citas que validan la teoría.

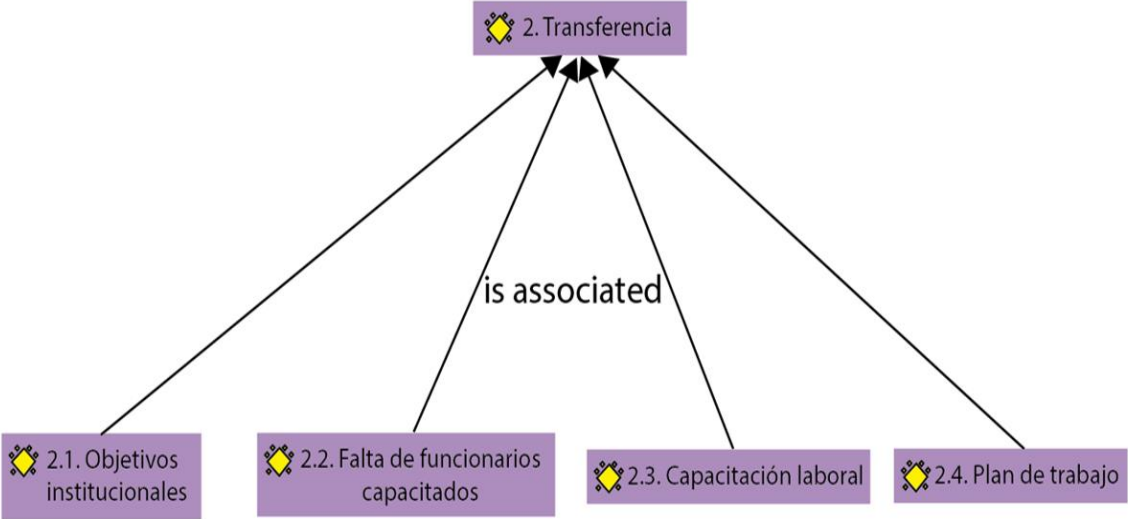


Figura 2. Mapa conceptual de la Transferencia de la Gestión de Conocimiento

Tabla 6. Análisis de Co-Ocurrencia en relación a la Retención de la Gestión del Conocimiento

	Retención
Comunicación	16 - 0.57
Experiencia	18 - 0.63
No hay política o estrategia	17 - 0.56

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se puede observar el coeficiente “C” en relación a la subcategoría de retención de la gestión del conocimiento, de los cuales se puede ver que la “experiencia” es el factor más importante que contribuye a entender la retención de la gestión del conocimiento (C=0.63), seguido por la “comunicación” (C=0.57) que juega un rol importante en la retención del conocimiento de los funcionarios del Área Municipal de Lima Este, y que a la vez es un factor importante en la creación y la transferibilidad de la gestión del conocimiento. Los participantes también enfatizan que “no hay política o estrategia” que ayude a promover la retención del conocimiento

(C=0.56) por lo que si se hace es más por el esfuerzo individual de los funcionarios que por una política de estado de la municipalidad. Estos factores desde el enfoque cualitativo vendrían a ser los principales factores que contribuyen a la retención de la gestión del conocimiento como se puede verificar en la figura 3 obtenida de la densidad de las citas que validan la teoría.

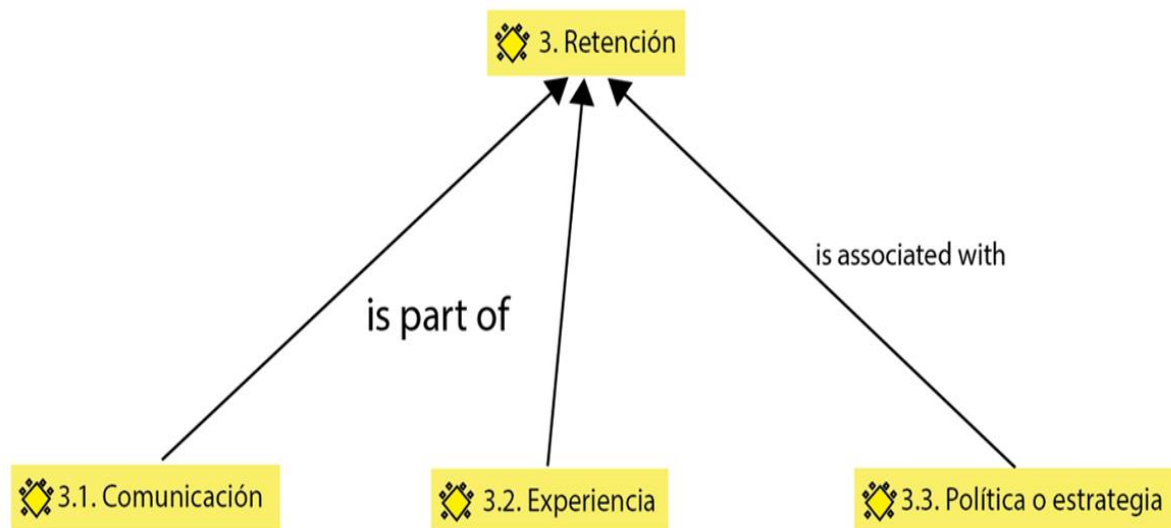


Figura 3. Mapa conceptual de la Retención de la Gestión del Conocimiento

En la Figura 4 se puede observar el coeficiente “C” en relación a las tres subcategorías de la gestión del conocimiento del conocimiento, donde se observa las diferentes relaciones de pertenencia que existen de los factores con las subcategorías mutuamente, lo más resaltante del gráfico es encontrar que la “comunicación” está asociada con el “plan de trabajo”, es decir desde la perspectiva de los participantes una forma de transmitir la comunicación para la gestión del conocimiento es la evidencia de un plan de trabajo, asimismo se observa que este mismo juega un papel importante con la transferencia del conocimiento porque no existiría transferencia sin comunicación. Por otro lado, se puede observar la asociación entre la “comunicación” con la “experiencia”, ya que esta se transmite de manera hablada y escrita. Por último, se observa la relación de la transferencia con las habilidades adquiridas, lo que da a entender que desde la perspectiva de los funcionarios una persona que asume un cargo dentro de la Municipalidad también tiene que contar con las habilidades necesarias para desempeñar la función, o aprenderla en el proceso. De esta manera,

la gestión el conocimiento queda validado desde la teoría fundamentada con tres subcategorías: creación, transferencia y retención.

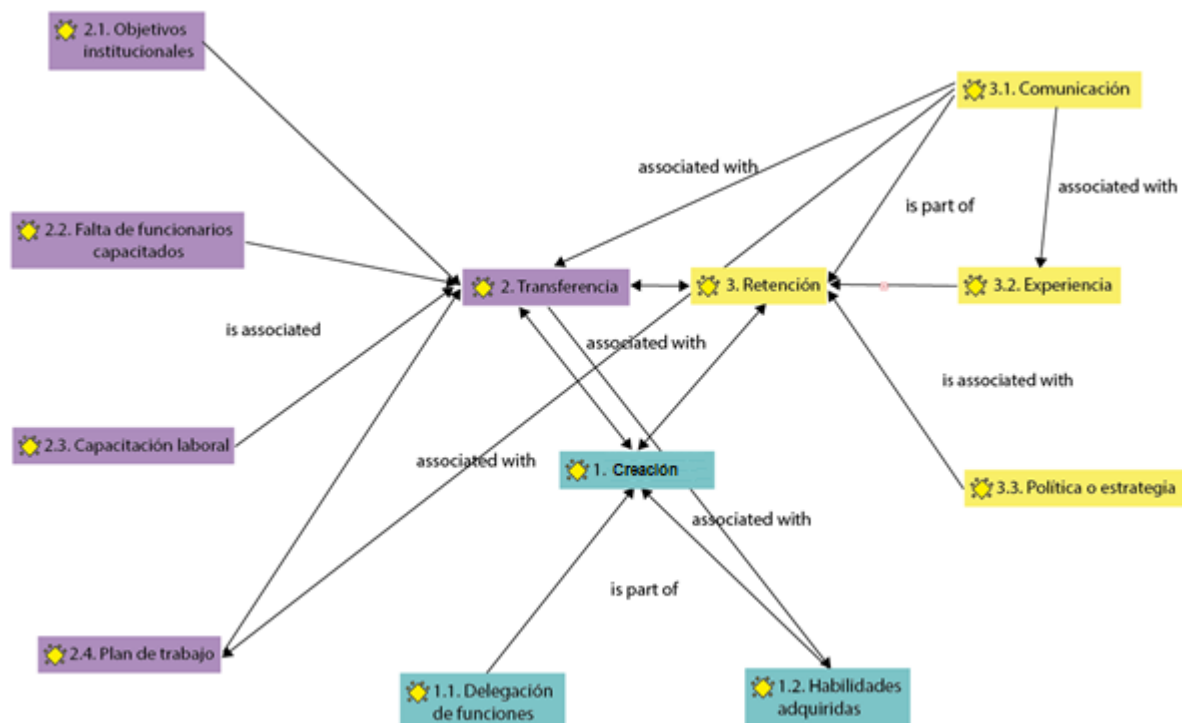


Figura 4. Mapa conceptual de la Gestión del Conocimiento

4.2. Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo explicar las características de gestión del conocimiento en funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, lo que se logró por medio de tres objetivos específicos: a) Describir e interpretar las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, b) Describir e interpretar las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, y c) Describir e interpretar las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del área municipal de Lima Este – 2021. En esta sección se presenta la discusión de los resultados en base a otras investigaciones encontradas previamente a nivel nacional e internacional en la investigación.

El objetivo general de esta investigación fue explicar las características de gestión del conocimiento en funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021 la misma que se caracteriza por tres componentes importantes lo mismo que son: (1) La

creación del conocimiento, (2) La transferencia del conocimiento y (3) La retención del conocimiento. Estos resultados concuerdan con lo que encontró García (2018) quien añade que la gestión del conocimiento es una forma de gestión que influye directamente en la productividad de la empresa a través de los procesos de información, lo que en nuestro estudio vendría a ser la creación de la gestión del conocimiento. Por su parte Huamán (2018) también resaltó en su estudio que la gestión del conocimiento se logra a través de las políticas internas que faciliten el desempeño laboral de la organización pública y que se facilita a través de la transmisión de alguien con experiencia hacia otro. En la misma línea Moscoso (2017) en su estudio encontró que la gestión del conocimiento es un proceso que se logra a través de procesos de administración de información y experiencia, fomentando la captura, procesamiento y transmisión. Por último, se tiene el trabajo de Villasana et al. (2021) y Dikotia (2021), quienes sustentan la gestión de la información por medio de las instituciones públicas a través de un proceso de gestión de conocimiento que involucra la creación, intercambio de información y mantenimiento del conocimiento a través de procesos de mejora constante.

El objetivo específico 1 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, de acuerdo a los resultados de esta investigación se encontró que una de las características de la creación del conocimiento son las “habilidades adquiridas” ($C=0.65$), desde el punto de vista de los funcionarios la forma más ideal del desarrollo del conocimiento es por medio del aprendizaje continuo que recibe el trabajador o las experiencias que ha venido adquiriendo en el desarrollo de sus funciones. De esta manera la creación de la información estaría más asociada entonces a la propia necesidad del trabajador de prepararse para asumir una responsabilidad con experiencia dentro de la institución, lo mismo que sugieren Chen y Tsai (2020) quienes argumentan que sin motivación propia es imposible gestionar el conocimiento de manera influyente en cualquier institución.

Otra característica importante de la creación vendría a ser la “delegación de funciones” ($C=0.45$) en las que los funcionarios refieren que la interacción con los jefes, gerentes y subgerentes y coordinadores es de vital importancia para que la creación tenga una orientación y aplicación válida en las instituciones públicas, esta forma de generar conocimiento hace posible un aprendizaje que no es teórico sino

probado a través de la experiencia de los líderes que ya recorrieron el camino y por lo tanto llega a ser una fuente de información probada. Estos mismos resultados fueron encontrados por Balasubramanian et al. (2019) quien menciona que no todos los procesos de gestión de conocimiento tienen un impacto positivo en la institución por falta de diseño de estrategias, mecanismos y políticas que contribuyan a la integralidad de la gestión del conocimiento de líderes hacia las personas que asumen nuevos puestos de responsabilidad.

Por último, los “procesos de aprendizaje” si bien se señalaron a través de las entrevistas no llegan a ser un factor determinante en la creación de la información ($C=0.23$), esto puede deberse a que en las instituciones públicas se pueden gestionar seminarios, talleres o charlas que puedan favorecer la creación del conocimiento, pero si estas no van acompañadas de una motivación propia (habilidades adquiridas) o de una delegación de funciones por parte del líder el proceso en sí no implica un mayor cambio, pues es parte complementaria de la voluntad del trabajador por aprender y del líder por enseñar. Estos resultados van en la misma línea de pensamiento que sugiere Chen y Tsai (2020) que se resumen en que el conocimiento y la experiencia del personal es importante para que la gestión del conocimiento influya de manera positiva en el capital intelectual de la institución.

El objetivo específico 2 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, los resultados encontrados en esta investigación indican que una de las características de la transferencia del conocimiento es a través de un “plan de trabajo” ($C=0.85$) que fue el factor de mayor importancia encontrado en la investigación y que desde la perspectiva de los participantes no se toma en cuenta porque es un elemento que falta dentro de la institución. Esto puede traer diferentes problemas dentro de la institución como lo ha señalado López et al. (2018), entre los cuales se encuentra la falta de información para asignar prioridad a una tarea con el objetivo de alcanzar una meta en la empresa, también la falta de valor al trabajo que surgiría por no saber cuál es la visión y misión de la empresa como tal, así a largo plazo habría una falta de focalización en las metas trazadas y el no cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, desde la perspectiva de los participantes la transferencia del conocimiento se caracteriza por la “capacitación laboral” aunque esta muchas no se da en algunas instancias de la municipalidad ($C=0.74$) y en otras se da regularmente ($C=0.72$) pero son importantes para el corrector desenvolvimiento de los miembros de un equipo en una institución, de esa manera lo observa Ade et al. (2019) quienes encontraron que los cambios organizacionales contribuyen al desempeño del trabajador cuando se hace una capacitación constante que ayuda a los miembros del equipo a poder mirar las metas más prontas a cumplirse y enfocar toda su atención en ella. De igual manera Borcosi (2019) encontró que la capacitación influye positivamente en la contribución significativa que hace el trabajador a la empresa y en el rendimiento que este tiene, por lo tanto, si no hay capacitación impulsada por la empresa al trabajador se generaría en el entendimiento de Mayo y Fombad (2019) falta de confianza, mala comunicación entre subordinados, falta de incentivos y reconocimiento y la falta de estrategias institucionales.

Otro aspecto importante de la transferencia del conocimiento es los “objetivos institucionales” ($C=0.75$) que deben ser los más claros posibles y deben direccionar la transferencia del conocimiento desde un marco integrador con las metas que la institución tiene y cómo aporta el trabajador a dichas metas. Borcosi (2019) ha señalado en esa misma línea de pensamiento que las metas institucionales direccionan la gestión del conocimiento promoviendo técnicas de gestión factibles a cada realidad de las diferentes instituciones, las cuales se incluyen dentro del marco de buenas prácticas organizativas. Al no existir objetivos institucionales se impulsa la falta de compromiso e identidad del trabajador con la institución. Gonzáles et. al. (2019) en su recorrido sobre la gestión del conocimiento reporta que las metas institucionales también promueven un sentido de uso y renovación del conocimiento y brinda soporte en la institución, pues es una forma de exteriorizar el conocimiento interno de los directivos de las diferentes áreas en el objetivo que se espera que puedan alcanzar en un tiempo limitado.

El objetivo específico 3 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio se encontró que la “experiencia” es una característica importante que contribuye a entender la retención de la gestión del conocimiento ($C=0.63$), y esto se encontraría

muy relacionado con la intención de aprendizaje por parte del trabajador y la intención de enseñanza por parte de los líderes. La experiencia si no es transmitida no sólo no se direcciona, sino que además se vuelve obsoleta; esta tiene su máximo clímax cuando llega a ser conocimiento de alto valor para aquel a quien se transfirió, por lo que queda retenida de manera más constante en la mente de las personas.

Quincho (2019) en su estudio encontró que la retención del conocimiento se hace posible a través de un proceso condicionado donde se busca que las personas puedan nutrirse de nueva información, creando nuevo conocimiento y aplicándolo constantemente en su organización para que pueda quedar retenido por más tiempo, no sólo como una práctica de un momento, sino como su quehacer constante dentro de la investigación. En la perspectiva de García (2018) esta retención sólo es posible si es que existe una implementación concreta de herramientas y mecanismos organizacionales que faciliten esa retención en la institución, porque si no sólo es un esfuerzo individual que dura hasta un cambio administrativo, y la experiencia no se termina de concretar.

Otra característica importante de la retención del conocimiento es la “comunicación” (C=0.57), y esta es una de las más señaladas por los participantes del estudio, sin embargo no es una característica aislada que contribuya a la retención del conocimiento, sino que además actúa en interacción con la creación y la transferibilidad de los datos, lo que significa que es un aspecto central en relación a las características de la gestión del conocimiento y una herramienta constante de su retención. Estos resultados van en concordancia con los estudios de Ade et. al. (2019) quienes encontraron que la falta de comunicación eficaz promueve una menor participación de los miembros de una institución, y por ende un retraso en los cambios organizacionales positivos de la empresa. Por su parte Kianto et al. (2019) también encontró que la comunicación a través de los intercambios en los procesos fortalece la adquisición, intercambio, creación, codificación y retención del conocimiento.

Los participantes también enfatizan que otra característica importante de la retención del conocimiento son las “políticas o estrategias” (C=0.56), sin embargo, estas muchas veces son obviadas porque se prefiere trabajar en base a lo que la necesidad impere en el momento para la institución, más que en la posibilidad de tener una línea permanente a la cual obedezcan todos los trabajadores de la institución a lo

largo de los años. La investigación hecha por Razzaq et al. (2019), encontró que la gestión del conocimiento muchas veces es ignorada en la institución como una política o estrategia que se pueda incluir en su plan anual, por lo que recomienda responsables de formulaciones de políticas del sector público en las instituciones que implementen unidades y prácticas de gestión del conocimiento para mejorar el rendimiento del trabajo de conocimiento y el compromiso hacia la organización que tienen los trabajadores.

V. CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo explicar las características de gestión del conocimiento en funcionarios Área Municipal de Lima Este – 2021, los resultados encontrados en esta investigación indican que la gestión del conocimiento se caracteriza por 3 aspectos: (1) Característica de creación, (2) Característica de transferencia y (3) Característica de retención.

El objetivo específico 1 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, los resultados del estudio indican que la creación del conocimiento se caracteriza principalmente por las “habilidades adquiridas” de los trabajadores, y por la “delegación de funciones” de los líderes de área que motiven a involucrarse con el conocimiento del trabajo que están desarrollando.

El objetivo específico 2 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021, los resultados del estudio indican que la transferencia del conocimiento se caracteriza principalmente por el plan de trabajo que es una forma escrita de transferir las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, asimismo se caracteriza por la “capacitación laboral” que influye directamente en la manera cómo los trabajadores se preparan para asumir nuevas responsabilidades. Asimismo, se caracteriza por los “objetivos institucionales” que muchas veces no se presta atención en la institución. Por último, a través de la “falta de funcionarios capacitados” que no aporta a la transferencia del conocimiento a largo plazo.

El objetivo específico 3 de esta investigación fue describir e interpretar las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del área municipal de Lima Este – 2021, los resultados encontrados en esta investigación muestran que la “experiencia” es el factor más importante que contribuye a la retención del conocimiento, y esta se logra a través de la “comunicación” constante entre los trabajadores y los jefes de área. Por último, la política o estrategia que no se contempla en la institución sería una forma de retención del conocimiento a largo plazo.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Que la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal tome en cuenta que el conocimiento se caracteriza principalmente por las “habilidades adquiridas” de los trabajadores, y por la “delegación de funciones” de los líderes de área que motiven a involucrarse con el conocimiento del trabajo que están desarrollando.

SEGUNDO: Que en cuanto a la transferencia del conocimiento se utilice principalmente un “plan de trabajo”, como forma de transferir las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, y que la “capacitación laboral” influya directamente en la manera cómo los trabajadores se preparan para asumir nuevas responsabilidades. También se tome en cuenta los “objetivos institucionales” que muchas veces no se presta atención en la institución.

TERCERO: Que, en cuanto a la retención del conocimiento, “la experiencia” es el factor más importante que contribuye a esta y solamente se logra a través de la “comunicación” constante entre los trabajadores y los jefes de área.

CUARTO: Se recomienda evaluar los resultados obtenidos en la investigación y continuar con el monitoreo e implementación del proceso de gestión del conocimiento, promoviendo estrategias que ayuden a los funcionarios del Área Municipal a gestionar los conocimientos y los procesos de cambio. A la universidad a promover que compañeros y colegas destaquen la importancia de seguir investigando sobre el tema, y por último, que el presente trabajo permita emprender mejoras o incluir nuevos elementos de interés para la solución a la problemática abordada.

REFERENCIAS

- Ade, I. Y. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 301-318. doi:DOI:10.1108/JSTPM-03-2018-0030
- Agudelo J. y Valencia A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Rev. chil. ing. vol.26 no.4 Arica dic. 2018*, 673-684,. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673
- Al-Ahbabi, S., Sinigh, S., Balasubramanian, S., & Gaur, S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. (E. P. Limited, Ed.) *Journal of Knowledge Management*,, 351-373. doi:https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348
- Alvarez Gonzaga, B. R. (2020). La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva en organizaciones educativas (Lambayeque, Perú). *Scientific*, 5(17), 205-220. doi:https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.10.205-220
- Angulo, E., & Negrón, M. (2008). *Modelo holístico para la gestión del conocimiento*. Maracaibo-Venezuela: Negotium, vol. 4, núm. 11, noviembre, 2008. Retrieved from https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241104
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. doi:http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento* vol. 4, núm. 10, 201-227. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf
- Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S., & Sreejith, S. (2019). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 1-22. doi:https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0131
- Banco Mundial. (2021, octubre 20). *Gasto en investigación y desarrollo (% delPBI)*. Retrieved from https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS
- Barreto P., J. (2017). *Perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la Municipalidad provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015 (Tesis de Maestría)*. Repositorio UCV - Institucional. Retrieved from https://hdl.handle.net/20.500.12692/16654
- Borcoși, C. (2019). RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE-BASED EMPLOYEES AND PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS . *Serie Litere si Stiinte Sociale*,

- 66-73. Retrieved from https://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2019-01/08_Corina%20Ana%20BORCO%C8%98I%20-%20RELATIONSHIP%20BETWEEN%20KNOWLEDGE-BASED%20EMPLOYEES%20AND%20PERFORMANCE%20OF%20ORGANIZATIONS.pdf
- Bustelo, R., & Amarilla, I. (2001). Gestión del conocimiento y Gestion de la Informacion. <http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf>.
- Carhuancho, I. N. (2019). Metodología para la Investigación Holística. Guayaquil: UIDE. Retrieved from <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Carrasco, S. (2016). *Metodologia de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos EIRL. Retrieved from https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_
- Chem, M., & Tsai, M. (2020). Increase intellectual capital through knowledge management. *International Journal of Organizational Innovation*, 475-489. Retrieved from <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/243/475%20Final.pdf>
- Contreras, F., & Tito, P. (2013). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. Lima: Universidad María Auxiliador. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/20057455.pdf>
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management, Vol. 21 No. 2.*, 308 - 329. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>
- Dikotia, M. (2019). Knowledge sharing in selected municipalities of Limpopo Province South African Journal of Libranes and information Science. *South African Journal of Libranes and information Science, Revista 85 Número 1*, 1-10. doi:<http://dx.doi.org/10.7553/85-1-1808>
- Dikotia, M. (2021). Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes. *Collection and Curation*, articulo. doi:<https://doi.org/10.1108/CC-06-2020-0016>
- Echeverri Andrea, L. N. (2018). Incidencia de Las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *SciELO Analytics Vol.29 No.1 La Serena*, 71-82. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>.
- Escudero, C., & Cortes, L. (2017). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Machala: Ediciones UTMACH - Ediion digital. Retrieved from <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 139-160. doi:<https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- García C., G. (2018). *El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)*(Tesis de Maestría PUCP). Repositorio PUCP. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12417>
- Gessi, N., Nuske, M., Thesing, N., Allebrandt, S., & Baggio, D. (2017). Management of knowledge in the public administration of the municipalities of the Region of the Great Santa Rosa. *Espacios Vol. 38 (Nº 17) Año 2017. Pág. 14, 14*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf>
- Gonzales Millan, J., Rodriguez Diaz, M. T., & y Gonzales Millan, O. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 116-138. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10>
- Gonzales, M. R. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Diaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=7KDCQOiPc2IC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- González, E. (2007). Una nueva propuesta para el estudio de la gestión del conocimiento. *ACIMED v. 16, n. 1, jul.* Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000700009&lng=es&nrm=iso
- Grodal, S. A. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46,, 591-612. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huamán C., E. (218). *Gestión Del Conocimiento Y Desempeño Laboral De Los Servidores Públicos En La Municipalidad Distrital De Yanatile Provincia De Calca – 2018 Primer Trimestre* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Repositorio UCV. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33896>
- Jurado-Zambrano, D. A. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias Revista 22 Número 2*, 130-156. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>.
- Kerschberg, L. (2001). Knowledge Management in Hetero-geneous Data Warehouse Envir. 10. doi:DOI:10.1007/3-540-44801-2_1

- Kianto, A., Shuahat, M., Hussain, F., & y Murad, A. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 178-197. doi: <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Laihonen, H., & Mantyla, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 1., 219-234. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>
- Lopes, C., Scavarda, A., Hofmeister, L., Thomé, A., & Vaccaro, G. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 476-488. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>
- López Aguirre J.F., L. S. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. *Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018)*. Retrieved from <https://bit.ly/36YhKDh>
- López, J. (2005). Planificar la formación con calidad. Madrid: WK Educación. Retrieved from https://books.google.com.pe/books/about/Planificar_la_formaci%C3%B3n_con_calidad.html?id=DYn6IgLhoToC
- Maedche, A., Motik, B., Stojanovic, I., & Volz, R. (2003). Ontologies for Enterprise Knowledge Management. *IEEE Intelligent Systems (Volumen: 18, Edición: 2, Marzo-Abril 2003)*, 26-33. doi:10.1109/MIS.2003.1193654
- Mayo, B. L., & Fombad, M. C. (2019). Knowledge Sharing at the Overstrand Municipality in Western Cape Hermanus South Africa. *Libri Revista 69 Numero 4*, 325-326. doi:DOI:10.1515/libri-2018-0056
- Moscoso V., J. (2017). *Modelos de gestion del conocimiento para mejorar el desempeño de la gerencia regional de infraestructura (Tesis de maestria Univeridad Nacional de Ingenieria)*. Repositorio Uni - Tesis. Retrieved from <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/12161>
- Ncoyini, S., & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management.*, 1 - 11. doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1147
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York (1995 ed.). New York: Oxford University Press. Retrieved from https://books.google.co.id/books/about/The_Knowledge_creating_Company.html?id=B-qxrPaU1-MC&redir_esc=y
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). LA ORGANIZACION CREADORA DE CONOCIMIENTO. In I. Nonaka. Mexico: Oxford University Press. doi:https://www.academia.edu/11722553/LA_ORGANIZACION_CREADORA_DEL_CONOCIMIENTO

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. Elsevier, 5-34. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Paniagua, E. y. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia-España: Ediciones de la Universidad de Murcia. doi:DOI: 10.6018/editum.1201
- Peluffo, M., & Catalán, C. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf
- Quincho Jara, C. D. (2019). *Gestión del conocimiento en la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial: Aeropuerto Internacional "Jorge Chávez", 2019 (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo*. Repositorio UCV. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63124>
- Raudeliuniene, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues Volume 5 Number 3*, 542-554. doi:DOI:10.9770/jesi.2018.5.3(10)
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & y Tehssen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 5., 923-947. doi:DOI:10.1108/BPMJ-03-2018-0079
- Rhee, Y., & Choi, J. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, Volumen 38 Número 6, 813-832. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2168>
- Riesco, M. (2004). Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica. *tesis Doctorado*. Universidad Pontificia de Salamanca, España. Retrieved from <https://summa.upsa.es/viewer.vm?id=14258&view=main&lang=es>
- Santillan, M. (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Madrid: Netbiblo. Retrieved from <https://www.buscalibre.pe/libro-gestion-de-conocimiento-el-modelo-de-gestion-de-empresas-del-siglo-xxi/9788497454810/p/3270304>
- Spacek, D., & Gatarik, E. (2017). Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application of Knowledge Management to PublicAdministration in the Czech Republic. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Volumen 10 Número 1, 201-220. doi:<https://doi.org/10.1515/nispa-2017-0009>
- Sveiby, E. (1997). "The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 No. 1., 73-97. doi:<https://doi.org/10.1108/eb029036>

- Touriñan, J. M. (2019). Pedagogía, función pedagógica, concepto de educación, desarrollo profesional, conocimiento de la educación. *Tendencias pedagógicas*, 93-115. doi:<https://doi.org/10.15366/tp2019.34.008>
- Villasana, L. M. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN Revista* 6 Número 18, 53-78. doi:<http://dx.doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations : thinking about thinking : how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington: Arlington, Tex. : Schema Press. Retrieved from https://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_-_Thinking_about_Thinking_-_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge
- Ying-Yen, L. (2019). Knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications. *The International Journal of Organizational Innovation*, 220-241. Retrieved from <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/153/0928%20Final.pdf>
- Zans Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. (Tesis de Maestría)*. Repositorio institucional, Managua. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tema: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA MUNICIPAL DE LIMA ESTE – 2022

Autor: RAUL ALVRO HUAMAN TORRES

Problema General	Objetivo General	Categoría		Tipo y diseño de investigación	
¿Cuáles son las características de gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?	Describir e interpretar las características de gestión del conocimiento en funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.	Categoría: C.1 Gestión el conocimiento		Paradigma: Interpretativo Enfoque: Cualitativo Tipo: Básica Diseño: Estudio de caso Método: Entrevista guiada	
Problema Especifico	Objetivo Especifico	Sub categoría	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
P.E.1. ¿Cuáles son las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?	O.E.1. Describir e interpretar las características de gestión de la creación del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.	C.1.1. Creación del conocimiento	C.1.1.1. Desarrollo del conocimiento C.1.1.2. Aprendizaje continuo del conocimiento C.1.1.3. Compartir el conocimiento	Entrevista	Guía de entrevista
P.E.2. ¿Cuáles son las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?	O.E.2. Describir e interpretar las características de gestión de la transferencia del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.	C.1.2. Transferencia del conocimiento	C.1.2.1. Objetivos organizacionales C.1.2.2. Aprendizaje del conocimiento C.1.2.3. Aplicación del conocimiento	Participantes	
P.E.3. ¿Cuáles son las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021?	O.E.3. Describir e interpretar las características de gestión de la retención del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021.	C.1.3. Retención del conocimiento	C.1.3.1. Comunicación adecuada C.1.3.2. Experiencia y conocimiento C.1.3.3. Establecimiento de estrategias	Especialistas	
				Resultados	
					La categorización y explicación de intervenciones y el proceso de triangulación. Procedimiento: Atlas. ti

Anexo 2. Constancia de validación de expertos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor/a:
CARMEN SANDRA GUZMAN CALCINA

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Escuela de Posgrado, programa académico de maestría en Gestión Pública de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

El título del proyecto de investigación es: "Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



RAUL ALVARO HUAMAN TORRES
DNI 09806565



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide gestión del conocimiento.

No.	Dimensiones/items	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencia
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	Dimensión: Gestión pública													
01	En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?			X				X				X		
02	En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?			X				X				X		
03	En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?			X				X				X		
04	En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?			X				X				X		
05	En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?			X				X				X		
06	En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?			X				X				X		
07	En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?			X				X				X		
08	En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?			X				X				X		
09	En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?			X				X				X		

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Dra. GUZMAN CALCINA CARMEN SANDRA

DNI: 10050993

Especialidad del validador: DOCTORA EN FISICA, APLICADA A LA MEDICINA Y BIOLOGIA.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 25 de octubre del 2021.



.....
Firma
El Experto Validador



GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
GRADUADO CALIFICADO (CARRERA) OMI 18000003	BACHILLER EN FÍSICA Fecha de obtención: 28/04/2018 Movilidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PBRP
GRADUADO CALIFICADO (CARRERA) OMI 18000003	LICENCIADO EN FÍSICA Fecha de obtención: 18/04/2011 Movilidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PBRP
GRADUADO CALIFICADO (CARRERA) OMI 18000003	DIPLOMA DE MAESTRO EN CIENCIAS - ÁREA DE ESPECIALIDAD: FÍSICA APLICADA A LA INGENIERÍA Y BIOLÓGICA Fecha de Diploma: 24/05/2011 TPO: - RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 18/10/2017 MOVILIDAD DE ESTUDIOS: Ejecución de estudios:	UNIVERSIDAD DE SÃO PAULO BRASIL
GRADUADO CALIFICADO (CARRERA) OMI 18000003	GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS - PROGRAMA DE FÍSICA APLICADA A LA MEDICINA Y BIOLÓGICA Fecha de Diploma: 22/11/2000 TPO: - RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 20/10/2017 Movilidad de estudios: Ejecución de estudios:	UNIVERSIDAD DE SÃO PAULO BRASIL



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señoría:
Dr. Mario Manuel Siles Nates

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa académico de maestría en Gestión Pública de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

El título del proyecto de investigación es: "Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este - 2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

RAUL ALVARO HUAMAN TORRES
DNI 09806565

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide gestión del conocimiento.

No.	Dimensiones/ítems	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencia
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	Dimensión: Gestión pública													
01	En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?				x				x				x	
02	En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?				x			x					x	
03	En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?				x				x				x	
04	En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?				x				x				x	Diferencia diferencia entre objetivos, política y estrategias institucionales
05	En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?				x				x				x	
06	En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?				x				x				x	
07	En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?				x				x				x	
08	En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?				x				x				x	
09	En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?			x					x				x	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Dr. Mario Manuel Siles Nates


DNI: 41388816

Especialidad del validador: Dr. en Administración

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 11 de diciembre del 2021.



Firma
El Experto Validador

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES		Aplicativo	Qvix
SUS MANUEL DNI 473388716	FATEL MARIO	BACHILLER EN INGENIERÍA COMERCIAL Fecha de diploma: 04/05/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIATEGUI PERÚ
SUS MANUEL DNI 473388716	FATEL MARIO	BACHILLER EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS Fecha de diploma: 22/11/2008 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERÚ
SUS MANUEL DNI 473388716	FATEL MARIO	INGENIERO COMERCIAL Fecha de diploma: 04/05/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIATEGUI PERÚ
SUS MANUEL DNI 473388716	FATEL MARIO	BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Fecha de diploma: 22/05/2008 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA PERÚ
SUS MANUEL DNI 473388716	FATEL MARIO	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Fecha de diploma: 22/10/00 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD POR LA UNIÓN PERÚ



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señoría:
Maria del Carmen Ancaya Martinez
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Escuela de Posgrado, con mención en maestría en Gestión Pública de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

El título del proyecto de investigación es: "Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

RAUL ALVARO HUAMAN TORRES
DNI 09806565



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide gestión del conocimiento.

No.	Dimensiones/ítems	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencia
		M	D	A	N	M	D	A	N	M	D	A	N	
	Dimensión: Gestión pública													
01	En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?			X				X					X	
02	En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?			X				X					X	
03	En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?			X				X					X	
04	En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?			X				X					X	
05	En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?			X				X					X	
06	En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?			X				X					X	
07	En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?			X				X					X	
08	En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?			X				X					X	
09	En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?			X				X					X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Dra. María del Carmen Ancaya Martínez

DNI: 10352960

Especialidad del validador: Dra en Administración.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 25 de octubre del 2021.

.....
 Firma
 El Experto Validador

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
ANAYA MARTINEZ MARIA DEL CARVEN BILKA DNI 18882948	LICENCIADO EN MATEMÁTICAS APLICADAS Fecha de diploma: 01/09/2016 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CAJETANO HEREDIA PERU
ANAYA MARTINEZ MARIA DEL CARVEN BILKA DNI 18882948	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 16/03/14 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CÉSAR VALLEJO PERU
ANAYA MARTINEZ MARIA DEL CARVEN BILKA DNI 18882948	BACHILLER EN CIENCIAS MENCION EN MATEMÁTICAS APLICADAS Fecha de diploma: 13/07/2000 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CAJETANO HEREDIA PERU
ANAYA MARTINEZ MARIA DEL CARVEN BILKA DNI 18882948	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 16/12/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD PERUANA CÉSAR VALLEJO PERU

Anexo 3. Guía de entrevistas a profundidad



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TEMA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA MUNICIPAL DE LIMA ESTE - 2021

AUTOR: RAUL ALVARO HUAMAN TORRES (orcid.org/0000-0002-1818-0746)

ANEXO: EVIDENCIAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTO EMPLEADO: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD Entrevista semiestructurada aplicada a los especialistas participantes dentro de la información necesaria sobre la Gestión del conocimiento

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?
2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?
3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?
5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?
6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?
8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?
9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?

Lima, 25 de octubre del 2021

Anexo 4. Constancia de autorización de entrevista



"Año del Bicentenario del Perú 200 años de independencia"

COSENTIMIENTO INFORMADO

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO:

Por medio de la presente, acepto voluntariamente participar en la investigación **Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021**, conducida por el investigador Raúl Álvaro Huamán Torres (<https://orcid.org/0000-0002-1818-0746>), con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

He sido informado de los objetivos, alcances y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación, en consecuencia, todo lo manifestado en la entrevista como las respuestas se ajustan a cada pregunta propuesta en la respectiva guía. También reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún propósito fuera de los de este estudio académico.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido y para esto puedo contactar al Investigador Responsable del Proyecto.

Lima 25 de octubre del 2021.

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO



LIVIA ESTHER FLORES FERNÁNDEZ

Ex Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Santa Anita

DNI 07228130

"Año del Bicentenario del Perú 200 años de independencia"

COSENTIMIENTO INFORMADO

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO:

Por medio de la presente, acepto voluntariamente participar en la investigación **Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021**, conducida por el investigador Raúl Álvaro Huamán Torres (<https://orcid.org/0000-0002-1818-0746>), con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

He sido informado de los objetivos, alcances y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación, en consecuencia, todo lo manifestado en la entrevista como las respuestas se ajustan a cada pregunta propuesta en la respectiva guía. También reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún propósito fuera de los de este estudio académico.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido y para esto puedo contactar al Investigador Responsable del Proyecto.

Lima 25 de noviembre del 2021.

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO



ADAM LESTER DIAZ PITTAR
DNI 10685779

"Año del Bicentenario del Perú 200 años de independencia"

COSENTIMIENTO INFORMADO

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO:

Por medio de la presente, acepto voluntariamente participar en la investigación **Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021**, conducida por el investigador Raúl Álvaro Huamán Torres (<https://orcid.org/0000-0002-1818-0746>), con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

He sido informado de los objetivos, alcances y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación, en consecuencia, todo lo manifestado en la entrevista como las respuestas se ajustan a cada pregunta propuesta en la respectiva guía. También reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún propósito fuera de los de este estudio académico.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido y para esto puedo contactar al Investigador Responsable del Proyecto.

Lima 04 de noviembre del 2021.

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO


JULVER CARDENAS ESCUDERO
APROBADO POR:
Reg. - C. 0000107 - 2020

JULVER CARDENAS ESCUDERO
DNI 1029737

"Año del Bicentenario del Perú 200 años de independencia"

COSENTIMIENTO INFORMADO

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO: OLIMPIO ALEGRÍA CALDERÓN

Por medio de la presente, acepto voluntariamente participar en la investigación **Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021**, conducida por el investigador Raúl Álvaro Huamán Torres (<https://orcid.org/0000-0002-1818-0746>), con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

He sido informado de los objetivos, alcances y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación, en consecuencia, todo lo manifestado en la entrevista como las respuestas se ajustan a cada pregunta propuesta en la respectiva guía. También reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún propósito fuera de los de este estudio académico.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido y para esto puedo contactar al Investigador Responsable del Proyecto.

Lima 03 de diciembre del 2021.

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO



OLIMPIO ALEGRÍA CALDERÓN
DNI 09772883

"Año del Bicentenario del Perú 200 años de independencia"

COSENTIMIENTO INFORMADO

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO: RICHART TOLEDO HILARIO

Por medio de la presente, acepto voluntariamente participar en la investigación **Gestión del conocimiento en los funcionarios del Área Municipal de Lima Este – 2021**, conducida por el investigador Raúl Álvaro Huamán Torres (<https://orcid.org/0000-0002-1818-0746>), con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo.

He sido informado de los objetivos, alcances y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación, en consecuencia, todo lo manifestado en la entrevista como las respuestas se ajustan a cada pregunta propuesta en la respectiva guía. También reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún propósito fuera de los de este estudio académico.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido y para esto puedo contactar al Investigador Responsable del Proyecto.

Lima 05 de diciembre del 2021.

PARTICIPANTE/ENTREVISTADO



RICHART TOLEDO HILARIO
DNI 21452563

Anexo 5. Transcripción de entrevistas a profundidad

GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADOR N° 1

Dra. Livia Esther Florez Fernandez.

Apertura

Buenos días, estoy muy agradecido por su disposición de tiempo en brindarme información para continuar con mi trabajo investigación. Con esta valiosa información podré identificar algunas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento como también aportar con nuevas ideas de Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?
La gestión del conocimiento en la organización debería de desarrollarse en la transmisión de habilidades a los empleados, es decir que el conocimiento adquirido por la jefatura y la que haga sus veces se irradie a sus subordinados, para la mejora organizacional. Asimismo, se trata del conocimiento de las personas vinculado a sus experiencias, que se suma a los datos explícitos o más objetivos.
2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?
De la experiencia personal como funcionario, he llevado a cabo procesos de aprendizaje al personal que laboraba a mi cargo, a través del dictado constante de seminarios especializados sobre los temas relacionados al trabajo en el área, de este modo se generó conocimiento en los trabajadores y ello redundando en el mejor desarrollo de su trabajo y la atención a los ciudadanos y contribuyentes.
3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?
En las distantes entidades que he tenido la oportunidad de laborar, la mayoría genera conocimiento a través de cursos o diplomados, pero sustancialmente lo adquiere a través de la experiencia personal o de los colegas que laboran más tiempo en el área, en la actualidad pocos leen y no se actualizan con doctrina nacional o extranjera sobre los temas.

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?
No necesariamente, he podido corroborar que se sigue más una línea de objetivos políticos y no necesariamente de la institución y además muchos cambian radicalmente los procedimientos y personal capacitado, y otros prefieren la continuidad con los mismos errores.
5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?
Debería de haber en toda institución una selección de funcionarios capacitados y con experiencia, asimismo considero que debería existir un área encargada de la mejora constante de la calidad académica del empleado para brindar una mejor atención al ciudadano.
6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?
En las instituciones en las que he tenido oportunidad de laborar, no se brinda capacitación académica y menos la transmisión de habilidades y experiencias entre la

jefatura y el personal, con ello se consigue que los procedimientos sean mas lentos, sin resolver a buen puerto los pedidos de los ciudadanos.

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?
La comunicación entre colaboradores es fundamental para que el conocimiento y experiencia fluya, pero en mi experiencia la jefatura es pieza fundamental y la que debería dar los primeros pasos en transmitir para brindar la mejora de la atención al ciudadano.
8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?
Por supuesto que el conocimiento y la experiencia son fundamentales para el desarrollo de toda institución, porque de esta manera nos aseguramos que la institución mejore para el servicio al ciudadano y se tomen mejores decisiones para aplicar cambios en los procedimientos.
9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?
Como Estado no se tiene ninguna política o estrategia para la gestión del conocimiento, cada profesional y empleado debe gestionarse personalmente su mejora académica, sin recibir ningún incentivo ni beca para llevarlo a cabo, asimismo en el aparato estatal no existe una verdadera meritocracia, desincentivando a capacitarse. En otros países el Estado beca a sus empleados en las mejores instituciones de su país y en el extranjero para traer conocimiento y experiencia y replicarla en las instituciones.

Quisiera expresar mi especial agradecimiento por su valioso tiempo y compartir la información por medio de esta entrevista, le aseguro que todo lo expuesto será usado solo para fines educativos. Muchas Gracias.

Transcripción de las entrevistas a profundidad.

GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADOR N° 2

Lic. Adam Lester Diaz Pittar.

Apertura

Buenos días, estoy muy agradecido por su disposición de tiempo en brindarme información para continuar con mi trabajo investigación. Con esta valiosa información podré identificar algunas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento como también aportar con nuevas ideas de Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?
Al respecto debo decir, que la gestión del conocimiento se desarrolla a través de la transmisión de la experiencia en las actividades y funciones desarrolladas en la organización, la generación de motivación y compromiso en la entidad es fundamental para lograrlo.
2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?
Desde de mi punto de vista uno de los objetivos de la planificación es que todo el personal conozca perfectamente los procesos tanto de generación de información, por ejemplo la Gerencia de Administración Tributaria desarrolla la meta de ingresos tributarios de anual (estableciendo los ingresos mes a mes) todo el equipo de la Gerencia toma conocimiento de la meta y forman parte de la planificación constante para lograr el objetivo así también se dan a conocer los resultados de lo planificado de forma diaria esta forma se sienten más involucrados y desarrollan más su capacidad de aprendizaje.
3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?
Bueno sobre el particular debo señalar que la delegación de funciones con la interacción de los jefes, gerentes, sub gerentes, coordinadores. La confianza, el conocimiento y la experiencia compartida ayuda a realizar mejor el trabajo y logra un mejor aprendizaje, por ello destaco la retroalimentación tiene una función importante.

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?
Definitivamente, la Gerencia de Administración Tributaria es la responsable del 90% de los ingresos directamente recaudados por lo tanto los objetivos organizacionales son fundamentales para garantizar buenos resultados, así como el cumplimiento de metas de recaudación.
5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?
Un buen plan de trabajo, estrategia acompañada de compromiso, un excelente clima laboral, motivación constante, reconocimiento al personal, seguimiento de las actividades resulta necesario para el cumplimiento de todos los objetivos.
6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?
Si, se realiza de forma mensual para todo el equipo de la gerencia.

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?
Si, la comunicación es parte fundamental durante todo el proceso para lograr los resultados.
8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?
Si, ambas capacidades son fundamentales para garantizar el logro de los objetivos.
9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?
Si, nuestra estrategia se basa en transmitir a todo el personal la información de las áreas que forman parte de la gerencia, el manejo absoluto de indicadores de gestión y resultados fomentar la unidad, trabajo en equipo

Quisiera expresar mi especial agradecimiento por su valioso tiempo y compartir la información por medio de esta entrevista, le aseguro que todo lo expuesto será usado solo para fines educativos. Muchas Gracias.

GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADOR N° 3

Dr. Julver Cárdenas Escudero

Apertura

Buenos días, estoy muy agradecido por su disposición de tiempo en brindarme información para continuar con mi trabajo investigación. Con esta valiosa información podré identificar algunas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento como también aportar con nuevas ideas de Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?
En mi experiencia en la Gerencia de la Municipalidad de Santa Anita, como gerente municipal tratamos de motivar e incentivar a los servidores públicos en cuanto a la importancia de la gestión del conocimiento, pues no era simplemente cumplir con las disposiciones de sus directivos superiores, sino que mejoren sus competencias
2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?
Ciertamente que si, en las diversas áreas de la organización existen trabajadores que trabajan muchos años en el mismo cargo y que son fuente generadora de conocimiento tácito -Kow How, que orienta a muchos que desconocen sobre la gestión pública, habemos profesionales con muchos años de experiencia con conocimiento y que en calidad de funcionarios de Alta Dirección ponemos nuestro conocimiento al servicio de los servidores públicos, por cuanto muchas veces en la práctica del día a día y con conocimiento de la normativa trabajamos en aras de un proceso óptimo de toma de decisiones
3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?
Indudablemente el personal muchas veces actualiza su conocimiento a través de la divulgación del conocimiento por ejemplo lecciones aprendidas, mejores prácticas etc., Para que todos los miembros de la entidad y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias; Pero allí no debe quedar, las entidades públicas deben preparar consintientemente el plan de desarrollo de personas que permitan planificar y efectivizar las actividades de capacitación de los servidores públicos.

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?
Los objetivos organizacionales toda entidad pública procura alcanzarlas en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables y en muchos gobiernos locales trabajamos para ello, buscando cotidianamente el mantenimiento y mejora de la calidad de los servicios logrados con eficiencia y eficacia.
5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?
Primero debe tenerse claro que el conocimiento es un activo y gestión eficaz requiere el invertir en otros activos , puede considerarse que es costosa, pero más caro es no afrontarla, por cuanto continuaríamos con gestión es ineficaces e ineficientes, se debe tener en cuenta que es necesario invertir también en tecnologías para manejar mejores

sistemas a los cuales pueda asistir el servidor público para seguir aprendiendo conocimiento, debe contarse con un equipo de gestores de conocimiento en las entidades que apoyen en la creación, distribución y uso de conocimiento por parte de los demás, para evitar que se piense que se trata de controlar todo conocimiento y crear resentimiento, debiendo ser personas que no tengan egos colosales.

6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?
Las capacitaciones deben ser brindadas a los servidores para fortalecer sus capacidades y puedan aplicarse en el día a día en la prestación de sus servicios

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?
Siempre he mantenido comunicación con los servidores a mi cargo orientándolos para la obtención de mejores resultados sin embargo lamentablemente se encuentran muchas veces directivos que no colaboran por diversos motivos para lograr los objetivos y se consideran intocables por ser de confianza de los titulares de las entidades.
8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?
Si juega un papel muy importante más cuando eres jefe de alta dirección, deben conocer para poder orientar y motivar, con ese liderazgo que puedes ejercerlo de manera libre, sabiendo que apuntas a la consecución de metas.
9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?
Falta tener una política más clara y efectiva para la gestión del conocimiento, se debe compartir y usar conocimiento, muchos que no lo hacen debido a que consideran que si mi conocimiento es un recurso valioso ¿porque compartirlo? No consideran que es amenazador, sino que es un gran esfuerzo, por lo que tenemos que estar altamente motivados para ello.

Quisiera expresar mi especial agradecimiento por su valioso tiempo y compartir la información por medio de esta entrevista, le aseguro que todo lo expuesto será usado solo para fines educativos. Muchas Gracias.

GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADOR N° 4

Lic. Olimpio Alegría Calderón.

Apertura

Buenos días, estoy muy agradecido por su disposición de tiempo en brindarme información para continuar con mi trabajo investigación. Con esta valiosa información podré identificar algunas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento como también aportar con nuevas ideas de Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?

La gestión de conocimiento es fundamental en estos casos, se trata de mantener una comunicación continua para que el control y administración de la organización no presenten inconvenientes. La realización de conferencias, taller de capacitación y la utilización del internet, es vital para estar informados de cualquier acontecimiento

2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?

La gestión de conocimiento es fundamental en estos casos, se trata de mantener una comunicación continua para que el control y administración de la organización no presenten inconvenientes. La realización de conferencias, taller de capacitación y la utilización del internet, es vital para estar informados de cualquier acontecimiento.

3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?

En la organización se presentan varias oportunidades donde todos pueden participar, el personal busca hacer línea de carrera, pero es decisión de cada persona. Además, ello se evalúa con los resultados que se obtiene al cumplir sus funciones

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?

Desde mi punto de vista toda institución trabaja en función de sus propios objetivos organizacionales, pero dependerá de ella misma el cumplimiento de sus metas, si logra que el personal asimile el aprendizaje y aprenda a trabajar en conjunto o en equipo, además procure una buena comunicación entre sus superiores y todo el personal a cargo de cada área, los resultados serán exitosos.

5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?

Es necesario señalar que el personal asimila el aprendizaje cuando hay un trabajo en conjunto, además de una buena comunicación entre sus superiores y todo el personal a cargo de cada área. Para ello la institución debe proceder a Identificar adecuadamente la temática que este estrechamente vinculados con la situación laboral de la institución, la necesidad de aprender y enseñar de una manera que apoye con éxito la transferencia de conocimiento, así como será importante su evaluación el estado de inicio, durante y después de la capacitación. Ha me olvidaba, es además importantes establecer la calidad y contenido de la capacitación, es importante motivar en el personal la decisión de adquirir nuevos conocimientos, que no sean aburridos o tediosos, la dinámica es importante, así como también el seguimiento de lo enseñado ya que generalmente se olvida, para que no resulte en vano.

6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?

La capacitación del personal es importantísima, porque influye directamente en el rendimiento laboral, puesto que es a través del conocimiento y el aprendizaje de estrategias que los trabajadores pueden crecer, producir más y mejorar su experiencia. La mayoría de instituciones de este tipo creen que les genera un costo, ya que esperan resultados inmediatos y no ven que a la larga trae beneficios ya que están más preocupados en su gestión cortoplacista que fortalecer las habilidades del personal, lo que perjudica la eficiencia de la institución. La verdad es poco o casi nada.

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?

Sin duda alguna la comunicación es muy importante en todas las áreas de la institución, ya que permite la construcción de relaciones e incluso la interacción entre sus miembros. Una comunicación eficaz implica saber crear e intercambiar información, trabajar con diversos grupos o individuos, comunicarse en circunstancias complicadas y cambiantes, así como tener la aptitud o la motivación para comunicarse de manera adecuada tanto de forma interna como externa.

8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?

Para las instituciones el conocimiento debe representar un activo estratégico que genera ventajas competitivas, y si obviamente no orienta sus servicios al desarrollo de este, lógicamente su competitividad está determinada por la experiencia y conocimiento que desarrolle su personal, que puede ser suplida con las capacitaciones, ya que al final lo que sume el colectivo constituirá la clave de su éxito o su fracaso.

9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?

Lo que tengo entendido es que muchas organizaciones no aplican a cabalidad la gestión del conocimiento, a veces solo está plasmado en el papel, en informes o memorias anuales. Sin embargo, desde hace un par de años se hace más que evidente la necesidad de aplicar una política o estrategia para la gestión del conocimiento.

Quisiera expresar mi especial agradecimiento por su valioso tiempo y compartir la información por medio de esta entrevista, le aseguro que todo lo expuesto será usado solo para fines educativos. Muchas Gracias.

GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADOR N° 5

Ing. Richard Toledo Hilario.

Apertura

Buenos días, estoy muy agradecido por su disposición de tiempo en brindarme información para continuar con mi trabajo investigación. Con esta valiosa información podré identificar algunas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento como también aportar con nuevas ideas de Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

1. En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?

Todo aporte nuevo es bien recibido, se debe contar con sistemas modernos donde la práctica de gestión del conocimiento es manejada por todo el personal del área. El conocimiento se puede compartir y eso ayuda en los resultados.

2. En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización?

Lo importantes es que la organización cuente con un flujograma bien detallado donde se indica las funciones que el personal debe cumplir, por lo que es de gran utilidad y más aún si el personal tiene otros conocimientos ya sea por estudios, experiencia laboral, los cuales aportan en gran manera al desarrollo de la organización. A veces este bagaje de conocimientos no se aprovecha por celo o simplemente porque no se trasmite de la forma debida lo que marca una diferencia. La institución debe motivar a su personal a mantenerse actualizado en ello radica el aprendizaje continuo, debe valorar sus habilidades técnicas como las personales, porque a las finales se vuelve un trasmisor

3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?

Principalmente creo que la capacitación es un factor importante porque todo cambia, se transforma o evoluciona y los conocimientos y la nueva tecnología también, todos sin excepción deben recibir actualizaciones en forma periódica, aunque hay mucha gente que se resiste a los cambios, pero ello genera por el contrario más perdida, ya que todo sistema o proceso cumple un ciclo de vida por lo tanto la institución requiere de una política de capacitación permanente comenzando por sus funcionarios que deben ser los primeros interesados y después el personal a su cargo. También considero que se debe generar la motivación para que participen absolutamente todos, con ello se busca que los colaboradores aporten con nuevos conocimientos basado en su experiencia, y lo transmitan y mejoren su desempeño en cada área.

Transferencia del conocimiento

4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?

Toda institución pretende alcanzar sus objetivos necesariamente, es una situación deseada que siempre se intenta lograr, ya que ello representa una imagen que la organización pretende para el futuro. Se quiere alcanzar la meta para que deje de ser ideal y se convierte en algo real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. También se debe tener en cuenta que los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.

5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?

El trabajo en equipo, las reuniones de trabajo sobre puntos específicos para ver si se están desarrollando los procesos adecuadamente, generar la creación de conocimiento e

información entre sus colaboradores, para que se involucren con sus metas y sus fines. Conozco casos en que por medio del aprendizaje incluso cambia el comportamiento, fomenta el desarrollo y la superación de la persona; por eso la institución debe estimular la creatividad del personal para establecer puentes de comunicación e información, que al final favorece a la propia institución porque de esta manera da elementos de juicio para resolver problemas que se presentan en el día a día.

6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?

Toda institución busca lograr sus objetivos, por ello la institución debe fomentar la investigación, creación de conocimiento, trabajo en equipo e información entre sus colaboradores, para que se involucren con sus metas y sus fines. Si la institución no incentiva o motiva a sus colaboradores es más que seguro que todo lo que administre como política pública no sea medianamente aceptado. Por ello se debe hacer capacitaciones periódicas, y no cuando surgen los problemas ya que el personal a cargo lo toma no como enseñanza sino como un castigo. La verdad en la mayoría de los casos las capacitaciones en las instituciones son muy esporádicas y no están bien estructuradas, generalmente se da por fuera, es decir por decisión personal de cada uno, llevando cursos especializados, maestrías, pasantías, pero a mi opinión en el caso de las instituciones del estado debe haber un ente rector que se avoque a la capacitación general de funcionarios.

Retención del conocimiento

7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?

Por supuesto la comunicación es vital ya con ella se puede no solo mejora la competitividad de la organización, sino también permitir que se pueda adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. De esta manera la comunicación se consolida mejor y eso se nota en los resultados

8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?

En las instituciones se valora mucho la experiencia en vista que esta se traslada año a año generalmente por el personal que hace carrera en la institución, pero si ello se sumara el conocimiento guiado por la organización, a través de cursos especializados, capacitaciones. Incentivos, este capital humano lógicamente beneficiara propiamente dicho a la institución.

9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?

Por el momento no contamos con una política o estrategia integral, para poder gestionar el conocimiento, a veces cada área aplica o trata de aplicarla y desarrollarla. La institución tiene la responsabilidad de asumir la dirección y conducción de una política de gestión del conocimiento, ya que tiene el cargo de asegurar el buen servicio al usuario final.

Quisiera expresar mi especial agradecimiento por su valioso tiempo y compartir la información por medio de esta entrevista, le aseguro que todo lo expuesto será usado solo para fines educativos. Muchas Gracias.

Anexo 6. Matriz de triangulación de preguntas

Pregunta 1

Triangulación de la Pregunta 1	Objetivo Especifico 1	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
1.- En su opinión ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento en la organización?	Creación del conocimiento		
C1.- La gestión del conocimiento en la organización debería de desarrollarse en la transmisión de habilidades a los empleados, es decir que el conocimiento adquirido por la jefatura y la que haga sus veces se irradie a sus subordinados, para la mejora organizacional. Asimismo, se trata del conocimiento de las personas vinculado a sus experiencias, que se suma a los datos explícitos o más objetivos.		La gestión de conocimiento es muy importante dentro de la organización, donde la capacitación y el incentivo se ve identificado y reflejado en el buen desempeño laboral.	Transmisión de habilidades y experiencias, mejora organizacional, generar motivación y compromiso, mejora de competencias.
C2.- Al respecto debo decir, que la gestión del conocimiento se desarrolla a través de la transmisión de la experiencia en las actividades y funciones desarrolladas en la organización, la generación de motivación y compromiso en la entidad es fundamental para lograrlo.			
C3.- En mi experiencia en la Gerencia de la Municipalidad de Santa Anita, como gerente municipal tratamos de motivar e incentivar a los servidores públicos en cuanto a la importancia de la gestión del conocimiento, pues no era simplemente cumplir con las disposiciones de sus directivos superiores, sino que mejoren sus competencias			
C4.- La gestión de conocimiento es fundamental en estos casos, se trata de mantener una comunicación continua para que el control y administración de la organización no presenten inconvenientes. La realización de conferencias, taller de capacitación y la utilización del internet, es vital para estar informados de cualquier acontecimiento.			
C5.- Todo aporte nuevo es bien recibido, se debe contar con sistemas modernos donde la práctica de gestión del conocimiento es manejada por todo el personal del área. El conocimiento se puede compartir y eso ayuda en los resultados.			

Pregunta 2

Triangulación de la Pregunta 2	Objetivo Especifico 1	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
2.- En su opinión ¿Se presentan procesos de aprendizaje continuo que generen conocimiento en cada área de la organización	Creación del conocimiento		
C1.- De la experiencia personal como funcionario, he llevado a cabo procesos de aprendizaje al personal que laboraba a mi cargo, a través del dictado constante de seminarios especializados sobre los temas relacionados al trabajo en el área, de este modo se generó conocimiento en los trabajadores y ello redundando en el mejor desarrollo de su trabajo y la atención a los ciudadanos y contribuyentes.		En las distintas organizaciones los procesos de conocimiento se aplican de distinta forma transmisión de conocimiento, capacitación, planificación conjunta, trasmisión de experiencias, para mejorar el desarrollo laboral y cumplir con las metas.	Capacitación, planificación, experiencia, generación de conocimiento.
C2.- Desde de mi punto de vista uno de los objetivos de la planificación es que todo el personal conozca perfectamente los procesos tanto de generación de información, por ejemplo la Gerencia de Administración Tributaria desarrolla la meta de ingresos tributarios de anual (estableciendo los ingresos mes a mes) todo el equipo de la Gerencia toma conocimiento de la meta y forman parte de la planificación constante para lograr el objetivo así también se dan a conocer los resultados de lo planificado de forma diaria esta forma se sienten más involucrados y desarrollan más su capacidad de aprendizaje.			
C3.- Ciertamente que si, en las diversas áreas de la organización existen trabajadores que trabajan muchos años en el mismo cargo y que son fuente generadora de conocimiento tácito -Kow How, que orienta a muchos que desconocen sobre la gestión pública, habemos profesionales con muchos años de experiencia con conocimiento y que en calidad de funcionarios de Alta Dirección ponemos nuestro conocimiento al servicio de los servidores públicos, por cuanto muchas veces en la práctica del día a día y con conocimiento de la normativa trabajamos en aras de un proceso óptimo de toma de decisiones.			
C4.- La gestión de conocimiento es fundamental en estos casos, se trata de mantener una comunicación continua para que el control y administración de la organización no presenten inconvenientes. La realización de conferencias, taller de capacitación y la utilización del internet, es vital para estar informados de cualquier acontecimiento.			
C5.- Lo importantes es que la organización cuente con un flujograma bien detallado donde se indica las funciones que			

<p>el personal debe cumplir, por lo que es de gran utilidad y más aún si el personal tiene otros conocimientos ya sea por estudios, experiencia laboral, los cuales aportan en gran manera al desarrollo de la organización. A veces este bagaje de conocimientos no se aprovecha por celo o simplemente porque no se trasmite de la forma debida lo que marca una diferencia. La institución debe motivar a su personal a mantenerse actualizado en ello radica el aprendizaje continuo, debe valorar sus habilidades técnicas como las personales, porque a las finales se vuelve un trasmisor.</p>		
---	--	--

Pregunta 3

Triangulación de la Pregunta 3	Objetivo Especifico 1	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
3. En su opinión ¿Cuáles son las formas en que el personal adquiere, actualiza su conocimiento para el desarrollo de sus funciones?	Creación del conocimiento		
C1.- En las distintas entidades que he tenido la oportunidad de laborar, la mayoría genera conocimiento a través de cursos o diplomados, pero sustancialmente lo adquiere a través de la experiencia personal o de los colegas que laboran más tiempo en el área, en la actualidad pocos leen y no se actualizan con doctrina nacional o extranjera sobre los temas.		Generalmente las formas que el personal adquiere y actualiza su conocimiento es por medio de la capacitación individual, transmisión de experiencias, delegación al personal con referencia a su nivel de participación en la gestión del conocimiento dentro de la organización, la cual es constante y planificada contribuyendo a la mejora en su desempeño.	Capacitación, transmisión de experiencias, delegación de funciones, confianza, retroalimentación, divulgación del conocimiento, planificar, efectivizar actividades.
C2.- Bueno sobre el particular debo señalar que la delegación de funciones con la interacción de los jefes, gerentes, sub gerentes, coordinadores. La confianza, el conocimiento y la experiencia compartida ayuda a realizar mejor el trabajo y logra un mejor aprendizaje, por ello destaco la retroalimentación tiene una función importante			
C3.- Indudablemente el personal muchas veces actualiza su conocimiento a través de la divulgación del conocimiento por ejemplo lecciones aprendidas, mejores prácticas etc., Para que todos los miembros de la entidad y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias; Pero allí no debe quedar, las entidades públicas deben preparar conscientemente el plan de desarrollo de personas que permitan planificar y efectivizar las actividades de capacitación de los servidores públicos.			
C4.- En la organización se presentan varias oportunidades donde todos pueden participar, el personal busca hacer línea de carrera, pero es decisión de cada persona. Además, ello se evalúa con los resultados que se obtiene al cumplir sus funciones			
C5.- Principalmente creo que la capacitación es un factor importante porque todo cambia, se transforma o evoluciona y los conocimientos y la nueva tecnología también, todos sin excepción deben recibir actualizaciones en forma periódica, aunque hay mucha gente que se resiste a los cambios, pero ello genera por el contrario más pérdida, ya que todo sistema o proceso cumple un ciclo de vida por lo tanto la institución requiere de una política de capacitación permanente comenzando por sus funcionarios que deben ser los primeros interesados y después el personal a su cargo. También considero que se debe generar la motivación para que			

participen absolutamente todos, con ello se busca que los colaboradores aporten con nuevos conocimientos basado en su experiencia, y lo transmitan y mejoren su desempeño en cada área.		
---	--	--

Pregunta 4

Triangulación de la Pregunta 4	Objetivo Especifico 2	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
4. En su opinión ¿Se trabaja en base a los objetivos organizacionales de la institución?	Transferencia del conocimiento		
C1.- No necesariamente, he podido corroborar que se sigue más una línea de objetivos políticos y no necesariamente de la institución y además muchos cambian radicalmente los procedimientos y personal capacitado, y otros prefieren la continuidad con los mismos errores.		Los objetivos organizacionales son fundamentales	Objetivos políticos, continuidad de errores, objetivos organizacionales,
C2.- Definitivamente, la Gerencia de Administración Tributaria es la responsable del 90% de los ingresos directamente recaudados por lo tanto los objetivos organizacionales son fundamentales para garantizar buenos resultados, así como el cumplimiento de metas de recaudación.		la lograr buenos resultados y mejora la calidad de los servicios, aunque a veces privilegian los objetivos políticos	buenos resultados, mantenimiento, calidad de los servicios.
C3.- Los objetivos organizacionales toda entidad pública procura alcanzarlas en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables y en muchos gobiernos locales trabajamos para ello, buscando cotidianamente el mantenimiento y mejora de la calidad de los servicios logrados con eficiencia y eficacia.		generando los problemas como la continuidad de los mismos errores.	
C4.- Desde mi punto de vista toda institución trabaja en función de sus propios objetivos organizacionales, pero dependerá de ella misma el cumplimiento de sus metas, si logra que el personal asimile el aprendizaje y aprenda a trabajar en conjunto o en equipo, además procure una buena comunicación entre sus superiores y todo el personal a cargo de cada área, los resultados serán exitosos.			
C5.- Toda institución pretende alcanzar sus objetivos necesariamente, es una situación deseada que siempre se intenta lograr, ya que ello representa una imagen que la organización pretende para el futuro. Se quiere alcanzar la meta para que deje de ser ideal y se convierte en algo real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. También se debe tener en cuenta que los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.			

Pregunta 5

Triangulación de la Pregunta 5	Objetivo Especifico 2	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
5. En su opinión ¿Qué aspectos en la organización considera que sean necesarios para facilitar el aprendizaje del conocimiento?	Transferencia del conocimiento		
C1.- Debería de haber en toda institución una selección de funcionarios capacitados y con experiencia, asimismo considero que debería existir un área encargada de la mejora constante de la calidad académica del empleado para brindar una mejor atención al ciudadano.		Para el aprendizaje se requiere de un plan de trabajo, tecnología y personal capacitado con experiencia, que brinde un excelente clima laboral, motivación constante,	Selección de personal capacitados, área de mejora constante, plan de trabajo, estrategia, clima laboral, motivación constante,
C2.- Un buen plan de trabajo, estrategia acompañada de compromiso, un excelente clima laboral, motivación constante, reconocimiento al personal, seguimiento de las actividades resulta necesario para el cumplimiento de todos los objetivos		reconocimiento al personal - incentivo, a fin de erradicar la labor ineficaz e ineficiente en la gestión	reconocimiento, ineficaz, ineficacia, inversión tecnológica equipo de gestores de conocimiento, y mejora constante.
C3.- Primero debe tenerse claro que el conocimiento es un activo y gestión eficaz requiere el invertir en otros activos , puede considerarse que es costosa, pero más caro es no afrontarla, por cuanto continuaríamos con gestión es ineficaces e ineficientes, se debe tener en cuenta que es necesario invertir también en tecnologías para manejar mejores sistemas a los cuales pueda asistir el servidor público para seguir aprendiendo conocimiento, debe contarse con un equipo de gestores de conocimiento en las entidades que apoyen en la creación, distribución y uso de conocimiento por parte de los demás, para evitar que se piense que se trata de controlar todo conocimiento y crear resentimiento, debiendo ser personas que no tengan egos colosales.			
C4.- Es necesario señalar que el personal asimila el aprendizaje cuando hay un trabajo en conjunto, además de una buena comunicación entre sus superiores y todo el personal a cargo de cada área. Para ello la institución debe proceder a Identificar adecuadamente la temática que este estrechamente vinculados con la situación laboral de la institución, la necesidad de aprender y enseñar de una manera que apoye con éxito la transferencia de conocimiento, así como será importante su evaluación el estado de inicio, durante y después de la capacitación. Ha me olvidaba, es además importantes establecer la calidad y contenido de la capacitación, es importante motivar en el personal la decisión de adquirir nuevos conocimientos, que no sean aburridos o tediosos, la dinámica es importante, así			

<p>como también el seguimiento de lo enseñado ya que generalmente se olvida, para que no resulte en vano.</p>		
<p>C5.- El trabajo en equipo, las reuniones de trabajo sobre puntos específicos para ver si se están desarrollando los procesos adecuadamente, generar la creación de conocimiento e información entre sus colaboradores, para que se involucren con sus metas y sus fines. Conozco casos en que por medio del aprendizaje incluso cambia el comportamiento, fomenta el desarrollo y la superación de la persona; por eso la institución debe estimular la creatividad del personal para establecer puentes de comunicación e información, que al final favorece a la propia institución porque de esta manera da elementos de juicio para resolver problemas que se presentan en el día a día.</p>		

Pregunta 6

Triangulación de la Pregunta 6	Objetivo Especifico 2	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
6. En su opinión ¿Se brinda capacitación al personal para potenciar su conocimiento y aplicarlos en sus funciones?	Transferencia del conocimiento		
C1.- En las instituciones en las que he tenido oportunidad de laborar, no se brinda capacitación académica y menos la trasmisión de habilidades y experiencias entre la jefatura y el personal, con ello se consigue que los procedimientos sean más lentos, sin resolver a buen puerto los pedidos de los ciudadanos.		Se evidencia posiciones encontradas, por un lado, que no se brinda capacitación y menos transmisión de habilidades y experiencias, por otro que si existe capacitaciones y una intermedia que señala que las capacitaciones deben ser brindadas a los servidores.	No existe capacitación, no hay transmisión de habilidades y experiencias, se lleva a cabo capacitaciones a los servidores.
C2.- Si, se realiza de forma mensual para todo el equipo de la gerencia.			
C3.- Las capacitaciones deben ser brindadas a los servidores para fortalecer sus capacidades y puedan aplicarse en el día a día en la prestación de sus servicios.			
C4.- La capacitación del personal es importantísima, porque influye directamente en el rendimiento laboral, puesto que es a través del conocimiento y el aprendizaje de estrategias que los trabajadores pueden crecer, producir más y mejorar su experiencia. La mayoría de instituciones de este tipo creen que les genera un costo, ya que esperan resultados inmediatos y no ven que a la larga trae beneficios ya que están más preocupados en su gestión cortoplacista que fortalecer las habilidades del personal, lo que perjudica la eficiencia de la institución. La verdad es poco o casi nada.			
C5.- Toda institución busca lograr sus objetivos, por ello la institución debe fomentar la investigación, creación de conocimiento, trabajo en equipo e información entre sus colaboradores, para que se involucren con sus metas y sus fines. Si la institución no incentiva o motiva a sus colaboradores es más que seguro que todo lo que administre como política pública no sea medianamente aceptado. Por ello se debe hacer capacitaciones periódicas, y no cuando surgen los problemas ya que el personal a cargo lo toma no como enseñanza sino como un castigo. La verdad en la mayoría de los casos las capacitaciones en las instituciones son muy esporádicas y no están bien estructuradas, generalmente se da por fuera, es decir por decisión personal de cada uno, llevando cursos especializados, maestrías, pero a mi opinión en el caso de las instituciones del estado debe haber un ente rector que se avoque a la capacitación general de funcionarios.			

Pregunta 7

Triangulación de la Pregunta 7	Objetivo Especifico 3	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
7. En su opinión ¿La comunicación entre sus colaboradores a cargo es la adecuada para lograr buenos resultados?	Retención del conocimiento		
C1.- La comunicación entre colaboradores es fundamental para que el conocimiento y experiencia fluya, pero en mi experiencia la jefatura es pieza fundamental y la que debería dar los primeros pasos en transmitir para brindar la mejora de la atención al ciudadano		Todos coinciden que la comunicación es importante y vital para la organización para transmitir conocimiento y experiencia, sin embargo, siempre existe rechazo o falta de colaboración por parte de funcionarios a cumplirlos.	Comunicación, colaboradores, conocimiento y experiencia, logro de resultados, falta de colaboración.
C2.- Si, la comunicación es parte fundamental durante todo el proceso para lograr los resultados.			
C3.- Siempre he mantenido comunicación con los servidores a mi cargo orientándolos para la obtención de mejores resultados sin embargo lamentablemente se encuentran muchas veces directivos que no colaboran por diversos motivos para lograr los objetivos y se consideran intocables por ser de confianza de los titulares de las entidades.			
C4.- Sin duda alguna la comunicación es muy importante en todas las áreas de la institución, ya que permite la construcción de relaciones e incluso la interacción entre sus miembros. Una comunicación eficaz implica saber crear e intercambiar información, trabajar con diversos grupos o individuos, comunicarse en circunstancias complicadas y cambiantes, así como tener la aptitud o la motivación para comunicarse de manera adecuada tanto de forma interna como externa.			
C5.- Por supuesto la comunicación es vital ya con ella se puede no solo mejora la competitividad de la organización, sino también permitir que se pueda adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. De esta manera la comunicación se consolida mejor y eso se nota en los resultados.			

Pregunta 8

Triangulación de la Pregunta 8	Objetivo Especifico 3	Interpretación General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
8. En su opinión ¿Cree que la experiencia y el conocimiento, es un factor fundamental de desarrollo para la institución?	Retención del conocimiento		
C1.- Por supuesto que el conocimiento y la experiencia son fundamentales para el desarrollo de toda institución, porque de esta manera nos aseguramos que la institución mejore para el servicio al ciudadano y se tomen mejores decisiones para aplicar cambios en los procedimientos.		La conclusión a que se llega, es que tanto la experiencia como el conocimiento son importantes para la mejora el servicio, se tomen mejores decisiones incluso para hacer cambios, logro de objetivos, promover el liderazgo, consecución de metas.	Experiencia y conocimiento, mejora del servicio, toma de decisiones, aplicación de cambios, logro de objetivos, orientar y motivar liderazgo, consecución de metas.
C2.- Si, ambas capacidades son fundamentales para garantizar el logro de los objetivos.			
C3.- Si juega un papel muy importante más cuando eres pate de alta dirección, deben conocer para poder orientar y motivar, con ese liderazgo que puedes ejercerlo de manera libre, sabiendo que apuntas a la consecución de metas			
C4.- Para las instituciones el conocimiento debe representar un activo estratégico que genera ventajas competitivas, y si obviamente no orienta sus servicios al desarrollo de este, lógicamente su competitividad está determinada por la experiencia y conocimiento que desarrolle su personal, que puede ser suplida con las capacitaciones, ya que al final lo que sume el colectivo constituirá la clave de su éxito o su fracaso.			
C5.- En las instituciones se valora mucho la experiencia en vista que esta se traslada año a año generalmente por el personal que hace carrera en la institución, pero si ello se sumara el conocimiento guiado por la organización, a través de cursos especializados, capacitaciones. Incentivos, este capital humano lógicamente beneficiara propiamente dicho a la institución.			

Pregunta 9

Triangulación de la Pregunta 9	Objetivo Especifico 3	Interpretación	
9. En su opinión ¿Se tiene establecida una política o estrategia para la gestión del conocimiento?	Retención del conocimiento	General (diferencias semejanzas)	Palabras claves:
C1.- Como Estado no se tiene ninguna política o estrategia para la gestión del conocimiento, cada profesional y empleado debe gestionarse personalmente su mejora académica, sin recibir ningún incentivo ni beca para llevarlo a cabo, asimismo en el aparato estatal no existe una verdadera meritocracia, desincentivando a capacitarse. En otros países el Estado beca a sus empleados en las mejores instituciones de su país y en el extranjero para traer conocimiento y experiencia y replicarla en las instituciones.		Se aprecia que existe puntos encontrados, por un lado, que no hay estrategia donde no existe una verdadera meritocracia sin estímulos para capacitarse – becas, cursos en el extranjero, una que existe, pero debe ser más clara y efectiva, porque como no hay incentivo y tienden guardarse sus conocimientos, y otra finalmente que si se transmite fomentado la unidad de trabajo.	No existe política y estrategia, no hay meritocracia, desincentivar, fomentar la unidad, trabajo en equipo, política clara y efectiva, falta de transmisión de conocimiento, falta de motivación, incentivo., falta de m
C2.- Si, nuestra estrategia se basa en transmitir a todo el personal la información de las áreas que forman parte de la gerencia, el manejo absoluto de indicadores de gestión y resultados fomentar la unidad, trabajo en equipo.			
C3.- Falta tener un política más clara y efectiva para la gestión del conocimiento, se debe compartir y usar conocimiento, muchos que no lo hacen debido a que consideran que Política es establecer las directrices para difundir y compartir el conocimiento existente en el Grupo y promocionar el aprendizaje continuo y el intercambio cultural, de forma que se aumente la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual y se fomenten iniciativas, procedimientos y herramientas que permitan un aprovechamiento real y efectivo si mi conocimiento es un recurso valioso ¿porque compartirlo? No considerar que es amenazador, sino que es un gran esfuerzo, por lo que tenemos que estar altamente motivados para ello.			
C4.- Lo que tengo entendido es que muchas organizaciones no aplican a cabalidad la gestión del conocimiento, a veces solo está plasmado en el papel, en informes o memorias anuales. Sin embargo, desde hace un par de años se hace más que evidente la necesidad de aplicar una política o estrategia para la gestión del conocimiento			
C5.- Por el momento no contamos con una política o estrategia integral, para poder gestionar el conocimiento, a veces cada área aplica o trata de aplicarla y desarrollarla. La institución tiene la responsabilidad de asumir la dirección y conducción de una política de gestión del conocimiento, ya que tiene el cargo de asegurar el buen servicio al usuario final.			

Anexo 7. Panel de fotos

